ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

CELE 11 OBICEIURI CARE VOR TRANSFORMA PE ORICINE ÎNTR-UN MAESTRU AL INFLUENȚEI

BESTSELLER *WALL STREET JOURNAL, LOS ANGELES TIMES* ȘI *PUBLISHERS WEEKLY*

JASON HARRIS

LifeStyle

ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

CELE 11 OBICEIURI CARE VOR TRANSFORMA PE ORICINE ÎNTR-UN MAESTRU AL INFLUENȚEI

BESTSELLER *WALL STREET JOURNAL, LOS ANGELES TIMES* ȘI *PUBLISHERS WEEKLY*

JASON HARRIS

Lifestyle

ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

CELE 11 OBICEIURI CARE VOR TRANSFORMA PE ORICINE ÎNTR-UN MAESTRU AL INFLUENȚEI

BESTSELLER *WALL STREET JOURNAL, LOS ANGELES TIMES* ȘI *PUBLISHERS WEEKLY*

JASON HARRIS

Lifestyle

ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

CELE 11 OBICEIURI CARE VOR TRANSFORMA PE ORICINE ÎNTR-UN MAESTRU AL INFLUENȚEI

BESTSELLER *WALL STREET JOURNAL, LOS ANGELES TIMES* ȘI *PUBLISHERS WEEKLY*

JASON HARRIS

Lifestyle

ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

ARTA EMOȚIONALĂ A PERSUASIUNII

CELE 11 OBICEIURI CARE VOR TRANSFORMA PE ORICINE ÎNTR-UN MAESTRU AL INFLUENȚEI

JASON HARRIS

Traducere din engleză de
Dragoș Tudor

LifeStyle

EDITORI:

Silviu Dragomir

Vasile Dem. Zamfirescu

Magdalena Mărculescu

DIRECTOR:

Crina Drăghici

REDACTARE:

Ruxandra Tudor

DESIGN:

Alexe Popescu

DIRECTOR PRODUCȚIE:

Cristian Claudiu Coban

DTP:

Răzvan Nasea

CORECTURĂ:

Oana Apostolescu

Andreea-Lavinia Dădârlat

Titlul original: The Soulful Art of Persuasion: The 11 Habits That Will Make Anyone a Master Influencer

Autor: Jason Harris

Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București

Tel.: +4 021 300 60 90 ;

Fax: +4 0372 25 20 20

e-mail: comenzi@edituratrei.ro

www.lifestylepublishing.ro

ISBN (print) 978-606-789-234-5

ISBN (epub) 978-606-789-295-6

Tuturor celor aflați pe drumul spre succesul emoțional

Punctul de pornire

Este dificil să știi în cine să mai crezi.

În ziua de azi nu mai poți privi la un ecran fără a fi invadat de agresivitate falsă, știri false, înșelăciuni, reclame pop-up sau alte genuri de stupizenii online. Încrederea în guvernanți și în mijloacele de comunicare clasice se află la un nivel aproape istoric de scăzut.[1] Iar dacă cineva a avut vreodată încredere oarbă în giganți din Silicon Valley precum Facebook și Google, nu o mai face.[2] Cei mai mulți dintre americani nu mai cred nici măcar în sondajele de opinie — cel puțin așa susține un asemenea sondaj.[3]

Prin urmare, cum persuadezi oamenii într-un mediu în care nimeni nu are vreun motiv să te creadă — în care oamenii caută în permanență motive de suspiciune? Este o provocare căreia i-am dedicat întreaga carieră. Pentru că un lucru este cert: americanii nu au absolut deloc încredere în oamenii din domeniul meu de activitate.

Fiind CEO al agenției de publicitate Mekanism, fac parte din una dintre cele mai puțin credibile bresle din lume. Conform unui sondaj Gallup, singurii considerați mai nesinceri decât mine sunt vânzătorii de mașini la mâna a doua și membrii Congresului.[4] Este o companie destul de problematică.

Aceste atitudini spun multe despre natura influenței în epoca modernă. Pentru că, dacă există un lucru pe care aceste trei profesii îl au în comun, acela este că au de-a face cu persuasiunea. Iar când te gândești la cineva care persuadează ca mod de a-și câștiga existența, îți vin în minte două tipuri de oameni.

Unul este un operator telefonic evaziv, care ne vorbește repede pentru a ne convinge, precum agenții imobiliari disperați din piesa Glengarry Glen Ross, deținătoare a Premiului Pulitzer. Acestea sunt genul de personaje care îți vor

spune tot ce vrei să auzi doar pentru a încheia o afacere. Pentru a masca adevărul se bazează pe promisiuni vagi, pe trucuri de limbaj și pe broșuri arătoase. Continuă să-ți repete numele supărător de des, ca și cum te-ar cunoaște. Sunt intenționat inofensivi, mult prea conștienți de propriile persoane, calculați, dornici de a vă face pe plac și, într-un cuvânt, fără suflet. Nimeni nu vrea să cumpere nimic de la acești oameni; ne fac să ne dorim să inventăm o scuză pentru a spune nu.

La cealaltă extremă se află ideologii și vorbăreții care sunt absolut siguri de punctul lor de vedere și care consideră că orice persoană care nu-l împărtășește este fie proastă, fie periculoasă. Să ne gândim la adepții știrilor de televiziune și la trolii de pe internet, la cei de la Washington, care fac lobby și la pseudo-intelectualii din emisiunile radio. Oameni de acest fel pot fi găsiți în toate zonele din spectrul nostru politic. Și sunt incapabili de a convinge orice persoană care nu împărtășește deja același punct de vedere.

Ca practicant fervent în domeniul industriei de publicitate, am de-a face în fiecare zi cu aceste preconcepții. Cu toate acestea, am reușit să-mi construiesc o carieră pe baza abilităților mele de a persuada — ajut la persuadarea clienților să cumpere anumite produse și servicii, persuadez clienții să angajeze agenția noastră și să rămână alături de noi, persuadez potențiali angajați să ni se alăture sau persuadez angajații deja existenți să lucreze cât mai bine. Am reușit să fac acest lucru într-o industrie în care persuasiunea se desfășoară în mediul cel mai selectiv cu putință.

Care este secretul meu? Ei bine, am găsit o soluție care funcționează în lumea modernă de azi: să fiu exact opusul agenților de vânzări mieroși sau a palavragiilor care se autoamăgesc și de care se teme toată lumea. Să fiu acel gen de persoană în care oamenii pot avea încredere și pe care se pot baza și chiar de care să fie impresionați.

Cu alte cuvinte, trebuie să fii emoțional.

Aceasta este ideea generală din Arta emoțională a persuasiunii. Și se bazează pe simpla observare a faptului că, dacă cineva ne persuadează sau nu, asta nu are prea mare legătură cu vorbele și frazele pe care le-a spus sau cu poziția pe care o susține, ci cu tipul de persoană care este cu adevărat.

Persoanele persuasive nu au abilități de a vorbi pe placul publicului și nici nu știu ce vor oamenii să audă. Mai degrabă sunt genul de indivizi cu care ne dorim să rezonăm. Au calități care ne fac să vrem să fim de partea lor și să îi credem, indiferent de subiect. Persuasiunea le vine din suflet.

Rezultatul este o formă de influență care depășește argumentația. Argumentele logice ne forțează să acceptăm o anumită concluzie indiferent dacă ne place sau nu, dar o persuadare emoțională ne atrage spre o direcție. Persuasiunea autentică se referă mai degrabă la captivare decât la insistență. Iar acest lucru se poate învăța și poate deveni ceva obișnuit prin practică.

Nu o să îți ofer o colecție de trucuri pentru a încheia cu succes o afacere sau pentru a reuși o vânzare rapidă. Îți voi arăta cum să dezvolți obiceiuri personale care îți vor permite să fii genul de persoană în care ceilalți au încredere, la care caută sfaturi și alături de care ar dori să lucreze.

Pe scurt, îți voi arăta cum să-ți construiești un caracter mai persuasiv.

Caracterul este o colecție de trăsături, stări și calități pe care le arată cineva în mod constant prin gânduri, răspunsuri emoționale și acțiuni — calități care dovedesc cine suntem. Dezvoltarea unui caracter persuasiv presupune dobândirea acelor trăsături de caracter, obișnuințe mentale și atitudini personale care, odată asumate, te vor face să fii în mod sigur o persoană mai influentă.

Cele patru principii

Dispozițiile personale care te pot face persuasiv se împart în patru categorii.

În primul rând, persoanele persuasive sunt originale. Când vorbesc, simți că fac parte dintr-o zonă a autenticității și a sincerității, că ceea ce vezi este felul lor real, unic de a fi — nu unul premeditat, menit doar să-ți facă pe plac. La oamenii care au această calitate, gândurile și acțiunile sunt motivate de o profundă înțelegere a propriei ființe, ceea ce îi face mereu autentici și îi determină să se implice în angajamente pe termen lung; nu sunt motivați de dorința unor câștiguri pe termen scurt.

În al doilea rând, persoanele persuasive sunt generoase. Oferă lucruri din obișnuință și nu așteaptă nimic la schimb. Nu mă refer doar la bani sau la obiecte. Persoanele persuasive sunt generoase și în privința sfaturilor, a oportunităților, a prezentărilor, a respectului și a atitudinii pozitive. Nu ai niciodată senzația că sunt preocupate doar de propria persoană.

În al treilea rând, persoanele persuasive sunt empatice. Sunt curioase din fire în legătură cu ceilalți oameni și caută acele conversații care trec de nivelul discuțiilor de complezență, ajungând la subiectele care îi preocupă profund pe ceilalți. Persoanele de acest tip sunt colaboratori pricepuți și au o perspectivă largă asupra lucrurilor, care accentuează umanitatea noastră comună, nu diferențele care ne separă.

În cele din urmă, persoanele persuasive sunt emoționale. Au principii etice și standarde personale autoimpuse, doresc în permanență să fie mai bune și îi motivează pe ceilalți să-și depășească limitele. Reprezintă surse de inspirație pentru cei din jur. Prin urmare, au o autoritate personală care le permite să fie influente în mod natural.

Vom analiza în detaliu aceste patru principii și ne vom concentra asupra celor unsprezece obiceiuri specifice care decurg din aceste principii generale, asupra modului în care contribuie ele la persuasiune și asupra modului în care fiecare dintre noi le poate dezvolta și consolida.

Scopul meu este să te ajut să adopți anumite atribute, puncte de vedere și tendințe în stilul tău de viață, astfel încât ele să devină automatisme,

obișnuințe, parte din ceea ce ești. În acest mod, când ești empatic, generos sau emoțional, va fi clar pentru cei din jur că îți arăți o parte a caracterului — chiar dacă acest lucru este sau nu este conștient.

În funcție de atuurile și de slăbiciunile tale naturale, unele dintre capitolele care urmează vor fi mai utile decât altele. De exemplu, cititorii care sunt empatici în mod natural nu trebuie să acorde prea mare atenție îmbunătățirii acestui aspect al caracterului lor.

Cel mai bun mod de a utiliza această carte este să fii sincer cu tine în privința trăsăturilor la care trebuie să lucrezi cel mai mult și să te concentrezi asupra acelor activități care îți vor face cel mai bine.

Revenirea la persuasiunea emoţională

„Persuasiune“ nu e tocmai un cuvânt duios. Este cam încărcat, iar majoritatea oamenilor îl asociază cu înșelăciunea sau cu vreo formă de coerciție. Nu e nicio îndoială că poate exista și persuasiune negativă. De fapt, aceasta poate fi observată peste tot sub forma spaimelor induse, a reclamelor politice agresive sau a retoricii de tipul „noi împotriva lor“. Iar industria mea, publicitatea, poartă cu siguranță o responsabilitate pentru faima negativă a persuasiunii.

Dar persuasiunea izvorăște și dintr-un spațiu pozitiv, propice vieții — un loc emoțional.

Dacă te străduiești să fii original, generos, empatic și emoțional te afli pe calea cea bună spre o viață mai împlinită și mai plină de sens. De asemenea, vei fi o persoană mai fericită, mai pozitivă, cu mai multe experiențe care îți dau satisfacție.

Faptul că aceste trăsături de caracter te vor face și mai influent în diverse situații este în bună măsură un beneficiu suplimentar. Dar asta nu schimbă faptul că principiile sunt cu adevărat relevante pentru oricine speră să devină mai influent — acasă, la serviciu, între prieteni sau chiar într-un context mai larg.

Când oamenii sunt cuceriți de caracterul tău, sunt motivați de regulă de propriile și cele mai bune caracteristici pe care le au. Acestea includ recunoașterea umanității, care ne este element comun, disponibilitatea de a vedea lucrurile din unghiuri diferite, simțul pentru posibilitatea de reușită și dorința de a acționa pe baza emoțiilor pozitive.

Actuala cultură a polarizării politice, a camerelor de amplificare din online și a tribalismului este una din care persuasiunea lipsește cu desăvârșire. Pentru a trece dincolo de diferențe și pentru a găsi o modalitate de a trăi mai bine împreună va trebui să devenim mai buni în a ne persuada reciproc.

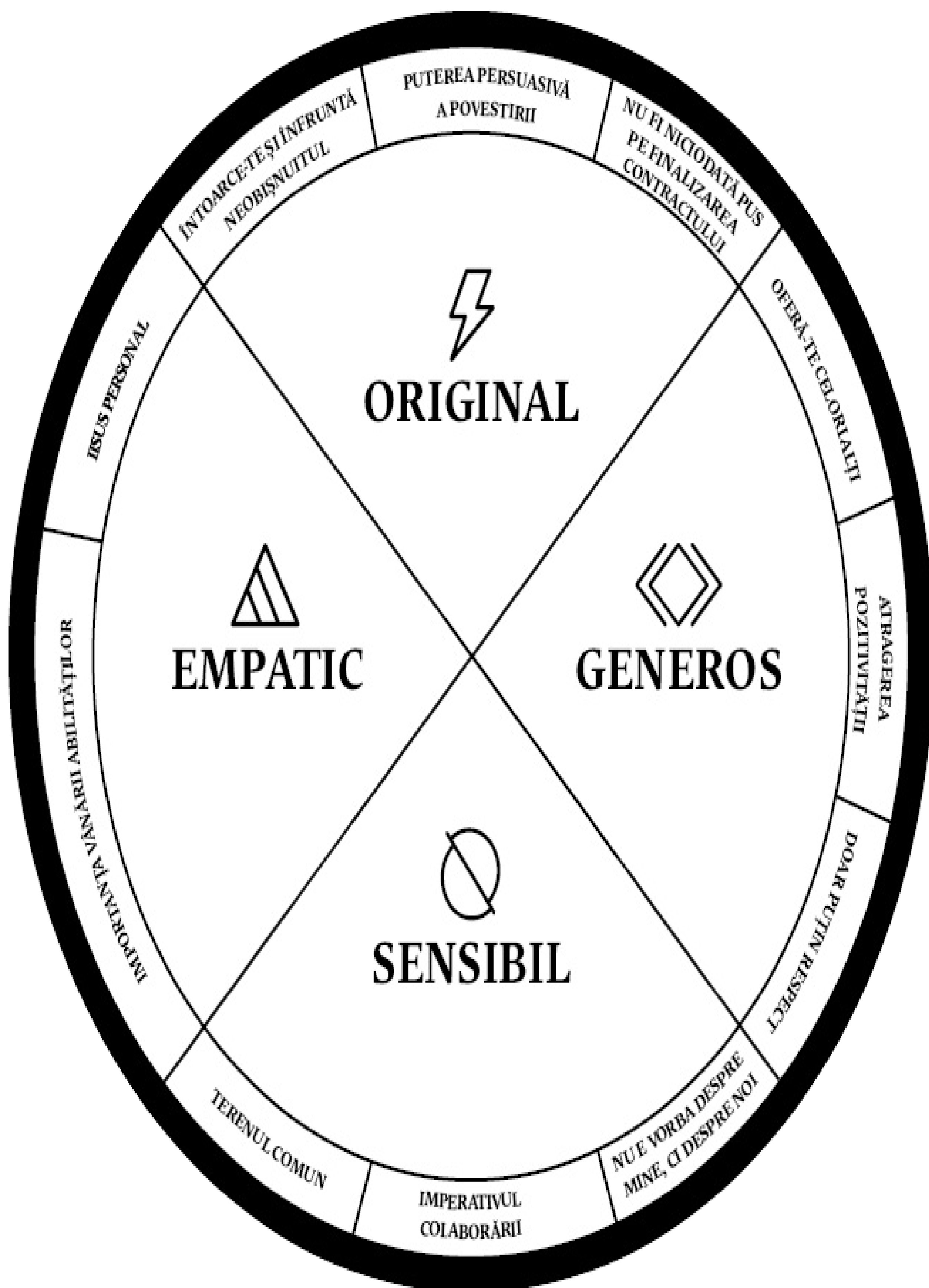
În același timp, caracterul contează mai mult decât în trecut. Grație schimbărilor culturale din ultimii ani, formele de discriminare, misoginismul și rasismul care cândva erau ascunse sub preș acum au fost scoase la iveală.

Deficiențele de caracter ale unei persoane îi pot pune capăt carierei. Este un motiv în plus pentru a aborda persuasiunea dintr-un punct de vedere care pune caracterul pe primul plan.

Arta emoțională a persuasiunii este pentru antreprenori, potențiali antreprenori, directori, persoane creative și pentru oricine vrea să utilizeze puterea persuasiunii pentru a-și convinge colegii, clienții, prietenii sau pe cei dragi de punctul lor de vedere. În definitiv, la un anumit nivel, toți avem de-a face cu persuasiunea.

Desigur, nu te poți preface că ești o persoană persuasivă, așa cum nu te poți preface că ești un mare pianist, un sportiv bun la aruncările libere sau un bun neurochirurg. Dar oricine poate învăța să devină așa ceva. Eu a trebuit să învăț asta în mai bine de două decenii în acest domeniu agresiv al publicității.

Ții în mână ceva ce te va ajuta să faci și tu același lucru.


PUTEREA PERSUASIVĂ
A POVESTIRII
NU FI NICIODATĂ PUS
PE FINALIZAREA
CONTRACTULUI
OFERĂ-TE CELORLALȚI
ATRAGEREA
POZITIVITĂȚII
DOAR PUȚIN RESPECT
NU E VORBA DESPRE
MINE, CI DESPRE NOI
IMPERATIVUL
COLABORĂRII
TERENUL COMUN
IMPORTANȚA VÂNĂRII ABILITĂȚILOR
ISUS PERSONAL
ÎNTOARCE-TE ȘI ÎNFRUNTĂ
NEOBIȘNUITUL
ORIGINAL
GENEROS
SENSIBIL
EMPATIC

Când o persoană este persuasivă cu adevărat, nu ne îndoim niciodată că spusele acesteia sunt adevărate. Chiar dacă nu suntem de acord cu ea, recunoaștem totuși că ele înseamnă ceva și că nu îi e teamă să ne arate cine este și care îi este valoarea.

Acesta este genul de persoană căreia îi pasă mai mult să fie onestă decât să obțină un da, să-i convingă pe ceilalți de cât de bună este, să-și impresioneze șeful, să realizeze câteva vânzări în plus sau să aibă câștig de cauză într-o dispută. De aceea o componentă esențială a persuasiunii este să fii cât mai autentic și mai natural.

În general nu te poți preface că ești tu însuți. Dacă îți arăți adevărata personalitate, oamenii vor fi mult mai dispuși să te asculte, să te accepte, să fie de partea ta în problemele controversate.

Când cineva este pur si simplu autentic, avem sentimentul că ne merită loialitatea, încrederea și, da, afacerea noastră.

Capitolul 1

Întoarce-te și înfruntă neobișnuitul

Așa că m-am întors să mă înfrunt

Dar nu am văzut niciodată o privire

Cum trebuie ceilalți să-l vadă pe prefăcut

Sunt mult prea rapid pentru a face acest test

— David Bowie, „Changes“

David Bowie a fost dintotdeauna idolul meu. Nimeni în afară de el nu a urmat cu mai multă fervoare sfatul atribuit adesea lui Oscar Wilde: „Fii tu însuți, toate celelalte personalități s-au dat deja“. De-a lungul celor cinci decenii în domeniul muzical, modă și industriile de divertisment, Bowie nu a încetat să exploreze cine era cu adevărat și să caute noi moduri de a-i inspira pe alții, prin fascinația sa pentru gender bending*, prin creativitatea cu care combina diversele genuri muzicale. Mai presus de orice, pentru mine și pentru mulți alții a însemnat un model de comportament, ajutându-ne să ne descoperim propriul sine, ciudat și minunat. A făcut pe absolut oricine să-și exprime propria personalitate, oricât de ciudată ar fi fost.

Am copilărit în anii 1980, astfel că am prins a doua și a treia etapă a carierei lui David Bowie. „Let’s Dance“, „China Girl“ și „Under Pressure“ au fost primele hituri care mi-au atras atenția: „Let’s sway/While color lights up your face/Let’s sway/Sway through the crowd to an empty space“**. Bowie m-a ajutat. M-a convins, pentru că era deosebit. M-a persuadat prin poveștile lui. Și astfel am ajuns să petrec nopțile în stilul inconfundabil al lui Bowie. Albumele lui combinau o uimitoare gamă de genuri, de la art rock la glam rock, post-punk, muzică electronică, hard rock, jazz, new wave și, din nefericire, chiar disco. Nu era ceva ce el să nu poată face.

Obsesia mea este întemeiată. La urma urmei, el a fost unul dintre cel mai bine

vânduți cântăreți din istorie. Fără el nu ar fi existat Cure, U2, Lou Reed, Joy Division, LCD Soundsystem și nici măcar Lady Gaga. Revista Rolling Stone l-a numit recent „cel mai mare star rock care a existat vreodată în această lume sau în oricare alta“.[1]

Dar atracția principală exercitată de Bowie nu a fost niciodată doar muzica sa, doar melodiile precum „Changes“ sau „Ashes to Ashes“, ci chiar Bowie însuși sau Ziggy Stardust, Aladdin Sane, the Thin White Duke ori vreuna dintre variantele nesfârșite de alter ego pe care le avea. Înainte de a deveni Bowie, David Robert Jones a fost un muzician amator, care se muta dintr-o trupă în alta și care scotea numeroase single-uri pe care nu le asculta nimeni. Primul său album solo nu a fost remarcat nici măcar după ce și-a schimbat numele în David Bowie și nu e greu de înțeles de ce. Bowie încerca în anii respectivi să fie exact cum credea că oamenii își doreau de la el să fie. Fie că interpreta coveruri de blues sau folk, toate sunau exact ca piesele pe care oamenii le auziseră deja. Totul era mult prea familiar.

Și, ce credeți? Nimeni nu dorea să aibă de-a face cu David Bowie.

Dar în 1969, cu doar câteva zile înainte ca NASA să lanseze naveta spațială Apollo 11, a ieșit pe piață cu „Space Oddity“ și a devenit un zeu al rockului internațional, care urma să schimbe pentru totdeauna cultura pop. În deceniile care au urmat a atins un vârf de creativitate neegalat în istoria rockului. De la albumele The Man Who Sold the World, Hunky Dory și The Rise and Fall of Ziggy Stardust and the Spiders from Mars până la Young Americans, Heroes și lansarea postumă a capodoperei Blackstar, Bowie s-a reinventat permanent, abordând idei noi, forțând limitele și acceptând provocări cu fiecare ocazie pe care a avut-o — chiar și dincolo de mormânt.

Momentul acestei renașteri nu a fost întâmplător. Au trecut doi ani de la lansarea fără succes a primului album până la lansarea „Space Oddity“, vreme în care Bowie a descoperit noi influențe și a explorat noi căi de manifestare artistică. A locuit într-o mănăstire budistă, a studiat dansul, actoria și mima și a ajutat la realizarea unui laborator de arte experimentale.[2] Găsea moduri de a fi autentic și de a se exprima mai bine. S-a cufundat în propriul sine, astfel încât să poată înțelege ce dorea să spună și să-i convingă pe toți cei din jur să-i acorde atenția cuvenită.

Cel mai important, și-a descoperit propria viziune și a învățat să aibă încredere permanentă în ea.

Ce l-a făcut irezistibil ca artist a fost faptul că nu a încercat să fie următorul Jagger sau Dylan. Devenea primul și unicul David Bowie, o persoană pentru care vechile criterii nu se mai aplicau. Nu cânta blues sau pop, muzică psihedelică sau soul, nu era bărbat sau femeie, gay sau hetero. Nu avea o unică identitate. Ceea ce unifica lucrurile pe care le realiza era faptul că proveneau de la un David Bowie original. Iar asta era suficient.

Copilărind la periferia Washington, D.C., în conservatorul comitat Fairfax din Virginia, am devorat fiecare album, vers și personaj de-ale lui Bowie. Nu am fost conștient de propriile sentimente de fiecare dată când am ascultat una dintre melodiile lui, dar am știut că simțeam ceva emoționant. Și că era cu mult mai interesant decât trupa Wham!.

La momentul în care l-am descoperit pe Bowie, devenisem pe jumătate oaia neagră a familiei. Părinții și multe dintre rudele noastre erau profesori sau oameni de știință. Interesele mele nu prea coincideau cu ale lor. Nu eram un șoarece de bibliotecă; eram un dependent nerușinat de serialele de televiziune Knight Rider și The Greatest American Hero. Îmi mai plăceau și poveștile de 30 de secunde difuzate între serialele TV. Încă mă gândesc la reclame precum „Oh yeah!“ de la Kool-Aid Man, „How many licks does it take to get to the Tootsie Roll center of a Tootsie Pop?“ sau „Leggo my Eggo“ — un slogan pe care eu și sora mea l-am repetat la nesfârșit la micul dejun. Chiar și azi, când plec spre locul de muncă, mă trezesc rostind replica „Time to make the donuts“ din reclama de la Dunkin’ Donuts pe care o ascultam în copilărie. Eram în stare să demontez fiecare componentă a acestor reclame vechi, de la muzică la interpretare și regie, pentru a analiza ce le făcea să funcționeze. Oare mă persuada acea reclamă să cumpăr lucrul pe care îl promova? Acesta nu era un comportament normal pentru un puști de 12 ani, cu siguranță nu în familia mea de intelectuali și de educatori.

A trebuit ca David Bowie să-mi arate că ciudățenia nu este un lucru împotriva căruia trebuie să lupți, ci ceva ce trebuie să accepți. Bowie mi-a dat permisul de a fi propriul sine, ciudat și unic.

În mod ironic, primul și singurul loc de muncă al lui Bowie a fost de

grafician la Nevin D. Hirst Advertising din Londra.[3] Dar a fugit destul de repede de acea atmosferă apăsătoare, păstrând însă o relație strânsă cu lumea publicității și apărând în tot felul de spoturi, de la Pepsi la Louis Vuitton.[4]

Poate părea contraintuitiv că am învățat importanța autenticității de la David Bowie — maestrul reinventării, omul cu nesfârșite identități —, dar are sens. Da, a reprezentat o combinație de contradicții și de personalități complet diferite, dar de fiecare dată totul a fost original și autentic la Bowie. Poate că nu înțelegeai ce anume avea de gând să facă, dar știai că îți arăta o latură unică a lui și că nu-i păsa de ce credeau alții despre asta. O simțeai cu toată ființa.

Iar această calitate de a fi tu însuți este sufletul tuturor persuadărilor.

Personajul este rege

Persuasiunea se referă la modul de a fi, nu la fapte sau la argumente. Cele mai eficiente moduri de persuadare nu prea au legătură cu faptele, cu argumentația sau cu logica. De fapt, deseori se întâmplă ca lucrul care persuadează oamenii să nu fie substanța a ceea ce este spus, ci sursa — cu alte cuvinte, chiar persoana care vorbește. Aristotel a știut asta cu mai bine de două milenii în urmă. După cum s-a exprimat, „credem oamenii buni mai mult și mai repede decât pe alții… Caracterul [unui vorbitor] poate fi considerat aproape cel mai bun mijloc de persuadare pe care îl are acesta“[5].

Este logic. În cazul celor mai multor probleme nu avem cunoștințele, timpul sau pregătirea să decidem singuri de care parte să ne situăm. Am încredere în medic când îmi spune că e nevoie să iau vitamina D sau să-mi protejez măcar o săptămână glezna luxată. Nu știința mă convinge — nu am urmat o școală medicală și nu am idee de ce avem atâta nevoie de vitamina D, dar medicul meu a urmat una și a studiat pentru a se perfecționa, iar medicii buni își exprimă convingerea și își arată caracterul pentru a ne face să-i ascultăm.

De cele mai multe ori când un om politic încearcă să ne persuadeze în legătură cu reforma taxelor, securitatea națională sau imigrația nu avem suficiente informații pentru a decide doar în funcție de acțiuni. Luăm decizii bazându-ne pe faptul că acea persoană pare bine intenționată, de încredere, încrezătoare și onestă. Decidem pe baza percepției pe care o avem asupra caracterului persoanei respective.

Când spun caracter — sau, mai important, ce a vrut Aristotel să spună — nu mă refer la o simplă listă de norme etice pe care încerci să le urmezi sau de credințe personale pe care le ai. Caracterul tău este plămădit și din obiceiurile sau stările pe care le arăți fără a fi conștient de asta. Când o persoană curajoasă vede o școală în flăcări, nu are nicio ezitare să intre în clădire pentru a salva copiii. Când o persoană cinstită găsește un portmoneu pierdut, face tot posibilul pentru a-l înapoia proprietarului și nu se gândește nici măcar o clipă la banii care sunt înăuntru. O persoană sinceră spune adevărul din obișnuință, nu după ce cântărește avantajele și dezavantajele.

Prin urmare, trăsăturile de caracter care te fac persuasiv trebuie să vină din interiorul tău. Oamenii trebuie să știe că îți văd adevărata față — că văd ceva

de care nici tu nu ești conștient că arăți.

Cinescopul sufletului

Primul pas spre conturarea unui caracter persuasiv este să înveți să fii pur și simplu tu însuți.

Știu, știu, „Fii tu însuți“ nu este ceva nou. Ai auzit asta de un milion de ori. Este lucrul pe care i-l spui unui prieten care se pregătește să meargă la un interviu pentru un job nou sau atunci când propui cuiva să iasă cu tine. Dar ceea ce înțeleg oamenii prin „Fii tu însuți“ este că trebuie „să fii relaxat, natural, să nu te gândești prea mult la ce ai de făcut“.

Eu nu la asta mă refer dat fiind că, în majoritatea situațiilor în care încercăm să persuadăm, instinctele ne conduc în direcția greșită. Încercăm să ascundem acele părți din noi pe care presupunem că persoana cealaltă nu le va aprecia. Așa că facem și spunem lucruri care credem că ne vor face mai atractivi pentru publicul nostru. Zâmbim mai mult decât în mod obișnuit și părem încântați de un lucru de care nu ne pasă în mod real. Vorbim într-un limbaj mai formal decât cel folosit de obicei. Simplu spus, fă-te frate cu dracu' până treci puntea***.

Dar nu la asta reacționează oamenii. Ei „te citesc“ de la bun început, fie că își dau seama sau nu. Experimente recente realizate de Leanne ten Brinke, Dayna Stimson și Dana R. Carney de la University of California, Berkeley's Haas School of Business, arată cât de uimitori suntem în detectarea inconștientă a situațiilor de acest gen.[6] Aceștia au cercetat dacă reacțiile noastre instantanee și intuitive sunt mai bune la identificarea lipsei de onestitate decât judecata rațională. Pentru a lămuri asta, cercetătorii au realizat un experiment — au solicitat unui grup de studenți să privească o înregistrare cu niște interogatorii ale unor persoane suspectate că ar fi furat 100 de dolari. În realitate, doar unii dintre suspecți furaseră bani. Dar fiecărei persoane înregistrate i s-a solicitat să-și nege vinovăția. Prin urmare, chiar dacă unele persoane nu erau vinovate, au negat toate.

Surprinzător, când studenților li s-a solicitat să identifice conștient care suspecți mințeau și care spuneau adevărul, răspunsurile nu au fost prea corecte. De fapt au avut o acuratețe de numai 54%, doar puțin mai mare decât dacă ar fi ghicit pur și simplu.

Iată lucrul incredibil: când cercetătorii au măsurat reacțiile inconștiente imediate, bazate pe instinct, la acele înregistrări, au observat că studenții s-au dovedit mult mai buni la departajarea mincinoșilor de cei care spuneau adevărul. Mai precis, în cadrul unui test destinat să măsoare reacțiile mentale automate, participanții care s-au gândit la unul dintre mincinoșii din înregistrări au reacționat mai rapid la cuvinte precum „necinstit“, „înșelător“ și „nesincer“ decât la cuvinte precum „cinstit“ sau „autentic“. Când se gândeau la unul dintre adevărații suspecți, contrariul era cel adevărat.[7],[8]

Cu alte cuvinte, ceea ce ne-a arătat studiul lui Brinke, Stimson și Carney este că oamenii se pricep destul de bine să identifice lipsa de sinceritate instantaneu și instinctual — cu mult mai bine decât se pricep să depisteze conștient o înșelăciune. Așa că, atunci când spui mici minciuni nevinovate pentru a intra în grațiile publicului, există de la bun început posibilitatea de a declanșa un semnal de alarmă, fără ca măcar cei din public să-și dea seama de asta. Poate că nu vor ști foarte exact ce ascunzi, dar va fi clar că ascunzi ceva. Și, din momentul în care cei din public vor sesiza o fărâmă de nesinceritate, vei deveni o altă persoană, care doar vrea să le vândă ceva.

Există două moduri de a aborda acest senzor intrinsec de depistare a făcăturilor. Mai întâi poți învăța să fii expert în făcături. Nu e simplu, dar se poate. Aici vorbim despre escroci. Iar dacă vrei să devii unul dintre ei, există destule cărți care îți stau la îndemână. Numai că aceasta nu este una dintre ele.

Cei care doresc să doarmă liniștiți noaptea au o altă opțiune: nu mai încercați să faceți oamenii să vă placă, ci începeți să fiți autentici. Cu alte cuvinte, nu fiți David Robert Jones care încerca să scoată pe bandă rulantă muzica pe care credea că o dorea publicul. Fiți Ziggy Stardust și puneți la bătaie personalitatea cea mai ciudată, mai sinceră și mai minunată, chiar dacă asta înseamnă încălcarea câtorva norme sociale.

Iată un exemplu personal. Ani la rând m-am prefăcut că îmi place vinul. Am fost de câteva zeci de ori în Napa. De fiecare dată am urmat procedura: am gustat și am scuipat. Mi-am ținut paharul spre lumină și l-am rotit. Am folosit cuvinte precum „OK“ și „buchet bogat“ ca și cum aș fi știut despre ce vorbesc. Am memorat câteva regiuni celebre, câteva soiuri și mai ales cum se potrivesc anumite vinuri cu anumite feluri de mâncare. Credeam că sunt un

supercunoscător.

M-am amăgit că îmi plăceau toate astea, dar nu era așa. De fapt, urăsc vinul. Este acid. Îmi face dinții violet. Iar după ce îl beau mă face să vreau să trag pe dreapta. Sunt un tip căruia îi plac băuturile mai tari. Aș consuma mescal sau cocktail cu votcă în fiecare seară a săptămânii (în fiecare seară din timpul săptămânilor dificile). Dar am crezut că vinul era chestia care ar fi trebui să-mi placă, așa că m-am lăsat dus de val — mai ales când eram cu cineva și doream să fac impresie bună.

În prezent, primul lucru pe care îl fac când ajung la restaurant este să-i dau paharul de vin chelnerului. Se pare că oamenii apreciază asta. Iubitorii de vin pe care îi știu apreciază gestul cel mai mult, pentru că sigur nu vor să-și petreacă noaptea ascultând un fandosit cum le recită niște porcării pretențioase pe care a încercat să le învețe în Napa. În plus, înseamnă că ei pot bea mai mult vin.

Să renunți la control și să-ți arăți puțin din latura personală te poate scoate în evidență în fața celor pe care vrei să-i impresionezi. Sunt câteva motive pentru care se întâmplă astfel. În primul rând, o ființă umană autentică — cu părțile ei bune sau rele, cu interesele personale și obsesiile surprinzătoare — este o persoană cu care cei din jur pot relaționa, chiar dacă se identifică total sau nu cu acea persoană.

În cele din urmă, diversitatea este unul dintre lucrurile pe care le avem în comun.

De asemenea, lumea te va ține minte și te va băga în seamă, iar asta te va face mult mai de încredere decât pe cineva care pare doar să se dea în spectacol. Îți mai oferă și ocazia să împărtășești povești personale și, prin asta, chiar o parte din tine.

Nu îmi e jenă să umplu pereții din biroul meu cu fotografii ale artiștilor, muzicienilor și personalităților istorice pe care le iubesc sincer și care mă inspiră. Desigur, clientul meu îl poate detesta pe Prince sau pe cei din trupa The Clash, dar aproape sigur îi va plăcea o altă celebritate muzicală, artistică sau culturală. Asta face din fotografia lui Joe Strummer ceva cu care persoana respectivă poate relaționa, iar pe mine mă ajută să par o ființă umană, nu doar

un om de afaceri care încearcă să obțină ceva de la celălalt.

Dar mai există un motiv pentru a te expune așa cum ești și în întregime de fiecare dată când se ivește ocazia: este aproape imposibil de anticipat care sunt zonele din personalitatea ta cu care cei din jur vor rezona. Ai putea crede că pisicuțele de porțelan, paharele din stațiunile de schi, tenișii retro de la Nike, cărțile de benzi desenate Marvel sau orice altceva de care ești pasionat sunt lucruri incompatibile cu publicul tău, dar pot reprezenta exact acele detalii care vor fi apreciate cel mai mult la tine. Și cele grație cărora vei fi ținut minte. Mai mult decât orice, faptul că te supui deciziei celor din jur denotă încredere. Iar când vine vorba despre persuasiune, încrederea înseamnă putere.

Când îți afișezi ciudățeniile îi arăți celuilalt că îi acorzi încredere, respect și interes. Că și tu ești dispus să afli detalii despre obsesiile și interesele lui unice.

Acesta este motivul pentru care merită să afișezi cele mai ciudate expresii ale personalității tale. Dar iată și o șmecherie: nu trebuie să ai în minte niciunul dintre aceste motive când încerci să persuadezi pe cineva. Dacă te expui doar pentru a vinde ceva nu înseamnă că ești natural, ci manipulant. Trebuie să ajungi într-o zonă în care lucrurile unice prin care interacționezi să se manifeste cu o intenție autentică. Trebuie să fie ceva ce realizezi fără a te gândi la asta. Să lași oamenii să-ți observe capriciile este ceea ce te face interesant și de neuitat. Cine dorește să treacă neobservat, să nu fie băgat în seamă și să nu fie ținut minte?

Unor persoane le vine ușor — iar asta devine mai simplu odată cu vârsta —, dar de regulă necesită atenție, disciplină și practică. Nici măcar David Bowie nu a făcut asta de la sine, ci a fost nevoie să învețe cum se face.

Cum să ai interacțiuni mai autentice

Cum înveți să fii chiar mai original? Pare o întrebare vicleană, dar nu este. De fapt, există o metodă simplă, pe care o poți folosi zilnic. Urmează prezentarea ei în trei pași.

Conștientizarea

În acest caz, conștientizarea înseamnă să asculți cu adevărat ce spui. Începe prin a acorda atenție mai mare fiecărei interacțiuni pe care o ai. Ceea ce cauți sunt situațiile în care spui sau faci ceva ce nu reflectă cu adevărat ceea ce simți. Poate că ai zâmbit neconvingător la încercarea nereușită a cuiva de a fi amuzant. Poate că te prefaci că ești mult mai fericit sau mai nefericit din cauza stării vremii dintr-o zi anume. Poate că te-ai oprit să împărtășești cuiva lucruri despre tine din cauză că nu ai fost sigur de modul în care va reacționa acea persoană sau de ceea ce va crede despre tine.

Cei mai mulți dintre noi fac automat aceste lucruri. Și, cu siguranță, fiecare ocazie contează. Ești doar politicos, îți spui în sinea ta. Sau încerci să eviți o confruntare, să închei o conversație incomodă și să revii la programul normal. Dar aceste mici momente de nesinceritate te pot conduce spre deplina falsitate. Ele reprezintă, în cele din urmă, ocazii ratate de a arăta despre tine ceva real.

Momentele precum acestea pot lua diverse forme în funcție de persoană, dar din momentul în care știi ce cauți nu le mai poți rata. Așa că bagă de seamă atunci când descoperi că ești implicat în acest gen de mici nesincerități.

Analiză: analizează lucrurile postfactum

Așa cum un sportiv se uită la competiția la care a participat pentru a-și îmbunătăți aptitudinile, și tu vei face o analiză postfactum a opțiunilor sau a alegerilor pe care le-ai făcut, pentru a sesiza unde ai putea fi mai autentic. După ce se încheie fiecare discuție, vezi care dintre următoarele întrebări se potrivesc:

• Am fost cât se poate de autentic în conversație?

• Unde consider că am fost nesincer sau nesigur?

Cu această informație în minte, întreabă-te:

• Cum pot îmbunătăți acele momente în care am lăsat să se vadă personalitatea mea autentică?

Pentru momentele mai puțin autentice întreabă-te:

• Ce aș fi spus sau ce aș fi făcut dacă aș fi fost sincer? Dacă aș fi fost autentic? Dacă nu aș fi fost atât de preocupat de modul în care mă percepe acea persoană?

• Cum m-aș fi comportat dacă aș fi discutat cu cel mai în vârstă prieten — cineva care mă cunoaște mai bine decât oricine?

Nu mă înțelege greșit — nu îți cer să fii un nemernic insultător doar de dragul

de a fi luat în seamă. Dacă răspunsul tău la oricare dintre întrebări este „Mă epuizezi! Te rog să încetezi să mai vorbești“ înseamnă că nu ai înțeles nimic. Scopul tău nu e să o faci pe cealaltă persoană să te remarce. Trebuie doar să dezvolți cât se poate de natural acea conversație.

Adaptare: aplică ce ai învățat

Oricare ar fi răspunsul tău la aceste întrebări, trebuie să folosești aceste cunoștințe. Ține un jurnal în care să notezi slăbiciunile și atuurile. Poate că o anumită conversație te face să fii cel mai autentic. Sau poate există în viața ta un detaliu despre care nu te dai în vânt să vorbești — poate că încerci chiar să-l ascunzi. Oamenii te respectă când le spui lucruri importante, care te privesc direct. Poate că sunt lucruri pe care le rostești fără să gândești sau lucruri pe care le urăști, dar te prefaci că îți plac. Nu te simți rușinat de experiențele tale și de punctele tale de vedere; fii mândru de ele.

Actul de a le nota te va ajuta să ți le asumi. Iar dacă îți faci din asta un obicei, vei deveni mai conștient de momentele de falsitate. Cu timpul, te vei putea abține înainte ca vorbele să-ți iasă din gură, până când acest lucru va deveni chiar automatism.

Este ca și cum ai învăța un instrument muzical — să spunem pianul. La început trebuie să te gândești la fiecare detaliu; felul în care stai, locul în care îți sunt așezate picioarele, tensiunea pe care o pui în încheieturi, modul în care ții degetele, tempoul, forța cu care vei lovi fiecare clapă. Orice notă pe care o cânți necesită o concentrare intensă. Dar, pe măsură ce înveți instrumentul, tot mai mult din ceea ce faci devine automatism. În acel moment, muzica pare să izvorască din tine. Sau, mai bine zis, este precum învățarea unei limbi străine. La început trebuie să acorzi o mare atenție gramaticii, vocabularului și timpurilor verbale. Le conjugi în minte și pronunți cu atenție fiecare cuvânt. Răsfoiești dicționarul și memorezi cuvinte. Dar, odată ce ai învățat acea limbă, toate aceste griji dispar, iar cuvintele îți

vin în minte direct, fără nicio ezitare.

Acesta este procesul pe care trebuie să-l aplici pentru dezvoltarea fiecărui obicei persuasiv exemplificat în această carte. Nu te gândi că asta înseamnă că trebuie să înveți ceva nou. Ia-o ca și cum urmează să descoperi și să înveți calități unice, care deja se găsesc în tine.

E ceea ce jucătorii de golf numesc „a-ți intra în mână“****. Aceștia nu reușesc să aibă o mișcare perfectă pentru lovitură de la bun început, așa că își însușesc mișcarea potrivită prin antrenamente specifice. Și, într-un fel, asta te va ajuta și pe tine să-ți intri în mână.

Adună modele de comportament și studiază-le

Vor exista momente în care vei fi obosit, îți va fi foame sau pur și simplu nu te va interesa dezvoltarea de sine. Lucrul care lipsește în toate aceste momente este inspirația. O modalitate funcțională pentru a face față gradului scăzut de inspirație este să ai o colecție de modele de comportament pe care să le adopți.

Mai precis, trebuie să ai tot timpul în minte persoane pe care le admiri pentru conduita lor onestă, lipsită de porcării. Ar putea fi Steve McQueen. Ar putea fi Oprah. Ar putea fi Steph Curry. Ar putea să fie frizerul/coafeza ta. Nu contează atâta vreme cât funcționează.

Acum gândește-te la motivul pentru care reușesc să facă asta. Fii atent la modul în care vorbesc, la ton, la modul în care folosesc contactul vizual, la alegerea cuvintelor, la topica discursurilor — la toate. Și în această privință îți recomand să ai un jurnal, în care poți însemna trăsăturile de caracter pe care le admiri. Omagiul meu închinat lui Bowie provine tocmai din caietul meu de notițe.

Dacă faci acest lucru, internalizezi trăsăturile modelelor tale de comportament pe care le consideri cele mai demne de admirație, astfel încât să le poți folosi în viața de zi cu zi. Iar când te vei trezi în situația de a face pe plac celor din jur, amintește-ți de unul dintre aceste personaje și imaginează-ți cum ar reacționa dacă s-ar afla în locul tău. Scopul nu este să copiezi caracterul acestor persoane, ci să te inspiri din modul lor de a fi.

De ce „fii încrezător“ este un sfat oribil

Persoanele încrezătoare sunt persuasive în mod natural — nu e nevoie să-ți spun eu asta. Dacă doi mecanici îmi dau verdicte diferite în legătură cu problema pe care o are mașina mea, îl voi crede pe cel care spune că sigur e de la garnitura de chiulasă. Este evident că nu-i voi da crezare celui care spune că are o bănuială. Iar știința confirmă asta.

Psihologii Paul C. Price și Eric R. Stone au folosit pentru un experiment un grup de 35 de persoane cărora li s-au arătat predicțiile financiare făcute de doi analiști — unul pe nume Brown, altul pe nume Green. Participanții au aflat, de exemplu, că Brown a prezis cu o siguranță de 86% că valoarea anumitor acțiuni va crește, apoi, dacă Brown a avut sau nu dreptate. Pentru fiecare analist, participanții au văzut 24 asemenea informații în pereche, ceea ce le-a oferit un tablou destul de consistent atât pentru Brown, cât și pentru Green.[9]

Apoi, participanților li s-a cerut să decidă pe care analist îl vor alege. Niciunul dintre cei doi nu era mai bun decât celălalt în predicții. De fapt, amândoi făceau de fiecare dată aceleași predicții generale referitoare la anumite acțiuni. Singura diferență era că unul dintre ei părea de fiecare dată foarte încrezător — făcând o predicție cu o siguranță de 99%, în vreme ce contracandidatul avea o siguranță de doar 84%. Când și analistul mai încrezător era nesigur, el era de fapt extrem de nesigur — dând o predicție cu o siguranță de doar 7%, în vreme ce a celuilalt era de 22%.

Cum era de așteptat, participanții au preferat în bună măsură analistul cel mai sigur pe el, chiar dacă nu s-a dovedit mai priceput în privința alegerii acțiunilor. Când avem de a face cu două opțiuni la fel de consistente, încrederea este cea care face diferența.

Asta sugerează că există un motiv întemeiat pentru care oamenii îți spun „să fii încrezător“ dacă intenția ta este de a persuada. Dar eu nu voi face asta. Adevărul este că „fii încrezător“ reprezintă un sfat nepotrivit. Cu proxima ocazie în care cineva îți va spune asta, fă-ți un serviciu și ignoră-l. Să spui cuiva „fii încrezător“ este ca și cum i-ai spune „fii adormit“ sau „fii surprins“ — doar că nu poți decide să o faci. Ceea ce poți decide să faci este să proiectezi încrederea. Sau, mai exact, poți adopta obiceiuri și poți dezvolta trăsături de caracter care te vor face în mod real mai încrezător.

Să fii confortabil în propria piele reprezintă o bătălie câștigată peste jumătate când vine vorba despre transmiterea încrederii. Dar există și câteva strategii mai clare pentru a comunica mai încrezător.

Afirmă adevărul cu putere

Dacă ai de gând să spui ceva, spune. Dacă nu vrei să declari ceva important fără să folosești multe detalii, atunci nu face acest lucru. Încetează să mai folosești limbajul care tempereazǎ ceea ce avem de spus sau care denotă incertitudine. Mă refer la cuvinte sau fraze precum:

- poate
- probabil
- un fel de
- cred că
- aș putea să mă înșel
- simt că…
- ar putea fi o idee proastă, dar…

Pur și simplu scapă de ele. Același lucru este valabil și pentru comentarii introductive precum „Îți pot adresa o întrebare?“ sau „Să-ți spun ce idee am“.

Aceste mici acte de delimitare și eschive sunt ceea ce specialiștii în comunicare numesc discurs slab și este limpede de ce fac asta.[10] Când discuți astfel, transmiți nesiguranță publicului tău și dai impresia că spui că nu meriți să fii luat în serios. Este momentul în care ai pierdut orice șansă de a convinge pe cineva, pentru că cei din jur deja nu mai cred în ceea ce spui. De ce ar face asta? Nici măcar tu nu crezi.

Unii ar putea considera această teorie ca un fel de escrocherie. Până la urmă nu e lipsit de onestitate să pretinzi că ești mai încrezător decât în realitate? Ba da. Dar eu nu spun să te prefaci, ci să schimbi modul în care exprimi lucrurile în care chiar crezi. Pentru că, dacă discursul tău este exprimat prin cuvinte

slabe, până și declarațiile în care crezi temeinic vor părea de necrezut sau, cel puțin, de pus la îndoială. Folosirea unui discurs puternic te va ajuta să crești încrederea celorlalți în tine. Iar folosirea unui discurs slab va face același lucru, dar în sensul opus.

Am învățat cu dificultate acest lucru. De curând mi s-a solicitat să apar într-o emisiune de la Fox, pentru a discuta despre tendințele reclamelor difuzate în pauzele de la Super Bowl. Eram încântat să particip. În definitv, dacă puteam discuta despre ceva, acel subiect era chiar industria publicitară. Sunt și un fan înrăit al reclamelor de calitate, așa că Super Bowl este pentru mine ca un Crăciun — mă rog, o Hanuca, mai precis.

M-am simțit minunat în timpul emisiunii. Apoi am văzut înregistrarea. Încă de la începutul interviului am avut un discurs ezitant. Jumătate dintre cuvintele mele de la începutul frazelor erau „Știți…“ sau „Eu cred că…“. Mă simțeam încrezător și entuziast, dar din ceea ce spuneam nu îți dădeai seama de acest lucru. A durat cam două minute să-mi intru în ritm, dar discuția ajunsese deja la jumătate.[11]

Interviul a avut loc la distanță, într-un studio de știri aglomerat și nu am văzut persoana cu care discutam. Jurnalista a pronunțat eronat numele agenției mele în timp ce făcea prezentările, ceea ce m-a scos și mai mult din joc. Dar asemenea mici erori sunt lucruri la care trebuie să te aștepți, iar această experiență m-a învățat cât de ușor este să cazi pradă vechilor obiceiuri când te afli în situații presante.

Singura cale prin care poți să eviți ca asemenea episoade să te scoată din zona ta de confort este antrenamentul. Iar când vine vorba despre a te debarasa de limbajul lipsit de consistență, poți folosi procesul în trei etape pe care l-am menționat anterior.

CONȘTIENTIZARE: La început, ia act de cuvintele și frazele pe care le folosești în vorbirea uzuală.

ANALIZĂ: În al doilea rând, analizează cum ai ajuns la acele tipuri de discurs și gândește-te cum te-ai putea exprima mai direct.

ADAPTARE: În final, reține cuvintele slabe pe care te bazezi cel mai mult și fă un efort conștient de a nu le utiliza.

Vei constata că renunțarea la cuvintele slabe nu schimbă deloc înțelesul a ceea ce ai de spus. Compară următoarele două fraze pentru a înțelege mai bine la ce mă refer:

SLABE: „Dacă e să fiu sincer, aș spune că Beyoncé ar putea fi una dintre cântărețele cu cele mai bune spectacole din toate timpurile, cel puțin în opinia mea“.

PUTERNICE: „Beyoncé are cele mai bune spectacole live“.

SLABE: „Nu mă înțelege greșit, nu am nimic împotriva autorului. Pur și simplu cărțile lui nu mi se potrivesc“.

PUTERNICE: „Nu îmi place stilul autorului“.

Oamenii nu au nevoie să le reamintești că încerci să fii sincer; nu au nevoie să le spui că tu ești cel care spune ceva; și cu siguranță înțeleg că îți exprimi propria opinie. A cui altcuiva ar putea fi?

Am descoperit că efortul de a folosi cuvinte mai puternice îți schimbă și modul de gândire. Dat fiind că nu mai trebuie să folosești vechile cârje lingvistice, vei începe să-ți exprimi gândurile în propoziții mai clare, mai credibile.

Fii un temerar care are o cauză

Când adopți o poziție, asigură-te că o faci din motivele corecte. Ca să treci dincolo de discuțiile de zi cu zi, trebuie să susții ceva în care crezi. Să faci declarații îndrăznețe de amorul artei nu este eficient. Există o linie foarte fină care separă încrederea de nesăbuință. Iar când faci ceva extrem doar pentru a fi provocator, asta se numește cascadorie. Nimeni nu are încredere în cascadori. Nu aș folosi niciun sfat de la Evel Knievel — cu excepția situației în care mi-aș dori să devin un maestru al săriturilor cu motocicleta peste 14 autocare Greyhound.

O cascadorie este făcută pentru spectacol. Spre deosebire de asta, când adopți o poziție referitoare la o anumită problemă, alegerea trebuie să provină din străfundul a ceea ce ești și a ceea ce crezi cu adevărat. Este deosebirea dintre un flash mob și un marș pentru drepturile civile: primul este lipsit de semnificații, al doilea este o sursă de inspirație.

Dacă ai de gând să riști, trebuie să o faci în virtutea unui sistem de valori. Ca să faci asta trebuie să știi care îți sunt valorile fundamentale. Prin valori nu mă refer la opțiunile politice sau la părerea despre bine și rău, deși și acestea fac parte din valori. Mă refer la acele lucruri pe care le consideri cele mai importante — idei salutare precum loialitate, optimism, creativitate, sinceritate sau frumusețe. Întreabă-te care sunt principiile și promisiunile pe care nu ai de gând să le încalci, indiferent de ce s-ar întâmpla? Te poți întreba același lucru referitor la organizația pentru care lucrezi sau pe care o conduci.

Oricare ar fi răspunsul, acesta este lucrul care trebuie să te motiveze când iei decizii din instinct sau când îți exprimi o opinie puternică. Chiar dacă deciziile nu sunt dintre cele mai bune, măcar sunt generate de onestitate. Iar acesta este un lucru pe care oamenii îl pot respecta, indiferent de rezultatul concret.

Bowie nu și-a pictat un fulger pe față și nu s-a numit Ziggy Stardust de amorul artei. El încerca să propună o viziune creativă și să exploreze noi căi de a produce artă, care erau în acord cu sinele lui autentic.

RECAPITULARE

Scopul este să ajungi într-o situație în care lucrurile pe care le spui și pe care le faci să-ți reflecte personalitatea. Când vorbești cu sinceritate nu te mai temi de modul în care te percep ceilalți, iar asta este o realizare evidentă. Dacă te bazezi pe ceva ce speri să fie apreciat de ceilalți, la final tu vei fi singurul fraierit. În cariera mea din publicitate am învățat că publicul are o capacitate de a simți înșelăciunea mai mare decât capacitatea ta de a înșela.

Metodele de evitare a acestui tip de lipsă de onestitate pe care le-am descoperit sunt:

1. Exprimă-te pe tine.

2. Vorbește și acționează cu încredere.

3. Adună modele de comportament.

4. Urmează-ți cu îndârjire valorile fundamentale.

Dacă faci asta, adevăratul caracter va ieși la suprafață în moduri pe care nu le-ai anticipat.

Încrederea înseamnă să te simți în siguranță când ești tu însuți. Iar asta vine din convingere și din faptul că știi cine ești. Îți ia mai mult să construiești un caracter persuasiv sensibil decât să fii tu însuți, dar fără a beneficia de această trăsătură de personalitate nu vei avea mari șanse să-i convingi pe alții.

După cum spunea designerul grafic Sean McCabe, nu vei putea influența lumea încercând să fii ca ea.[12]

Capitolul 2

Puterea persuasivă a povestirii

Există mereu loc pentru o poveste care să-i ducă pe oameni într-un alt spațiu.

— J.K. Rowling

Când mă întreabă cineva cum îmi câștig existența — sau cu ce se ocupă firma mea, Mekanism — răspunsul meu este mereu același: cu povești. Da, suntem o agenție de publicitate. Așa că zi de zi ne ocupăm de o afacere care presupune vânzarea de produse, fie că este vorba despre înghețată, pantofi de sport sau deodorante. Dar modul în care ne raportăm la asta este dându-ne seama care sunt valorile fundamentale ale brandului și spunând povești care exprimă acel adevăr în moduri convingătoare, remarcabile și distractive.

Această abordare este foarte diferită de aceea în care alte agenții de publicitate încearcă să vândă diverse produse. Până în urmă cu câteva decenii devenise un standard ca toate reclamele să listeze beneficiile și funcționalitățile celei mai noi mașini, ale produselor de curățenie sau ale aparatelor de uz casnic și să adauge, la finalul lor, „preț foarte, foarte scăzut". De fapt, reclamele le spuneau consumatorilor direct de ce era o idee bună să cumpere ceva. Singurul lucru pe care se presupunea că îl fac era să-ți ofere informațiile (chiar dacă acestea erau puțin cam exagerate).

Dar în ziua de azi trebuie să relaționezi cu publicul într-un mod mai emoțional, mai autentic și mai sensibil dacă vrei să stabilești o conexiune. Doar informațiile și utilitatea nu mai sunt suficiente în acest domeniu. Povestea este cea care sensibilizează, conectează și realizează legături cu semnificație între branduri și consumatori. Poveștile sunt acelea care generează cea mai mare putere de persuadare — iar asta nu se întâmplă doar în domeniul publicității.

Oamenii de știință au confirmat că povestitul este activitatea umană universală — și benefică — și că datează din cele mai vechi timpuri ale

speciei noastre. După cum scrie și istoricul Yuval Noah Harari, „diferența reală dintre un cimpanzeu și noi este adezivul misterios care le permite milioanelor de oameni să colaboreze eficient. Acest adeziv misterios este făcut din povești, nu există în gene“.[1]

Așa că, da, se pare ne datorăm existența artei povestirii. Un studiu realizat de o echipă coordonată de antropologul Daniel Smith de la University College London a relevat că povestitul „a putut juca un rol esențial în evoluția cooperării umane prin promovarea normelor sociale și de colaborare pentru a coordona comportamentul de grup“.[2] Spunem povești pentru a ne comunica valorile și pentru a-i convinge pe alții să adopte aceleași valori.

Există un motiv evident pentru care am folosit poveștile pentru a-i persuada pe alții de la începuturile existenței noastre: poveștile, mai mult decât orice altă formă de comunicare, au puterea de a inspira loialitate, de a ne scoate din prezent și de a ne permite să analizăm ideile dintr-o perspectivă nouă, precum și de a ne face să înțelegem lucrurile la un nivel emoțional. Așa că, dacă țelul tău este să schimbi unele opinii și să pui oamenii la treabă, devine obligatoriu să te pricepi la povești.

Voi analiza mai exact ce face ca poveștile să reprezinte o armă atât de puternică. Dar putem descoperi și obiceiuri sau trăsături de caracter care pot permite oricui să devină un povestitor persuasiv.

De la președinți la Paris: Balansul prin poveste

Când este bine spusă, o poveste grozavă captează oamenii, îi transpune într-o lume diferită de a lor și realizează conexiuni aproape supranaturale cu personajele principale. Pentru o clipă, cel care citește uită de sine și începe să trăiască în poveste. Ai avut parte de așa ceva și tu în timp ce priveai un film captivant sau în timp ce te-ai rătăcit în lectura vreunui roman. Și din momentul în care ai pătruns în poveste, ești mult mai dispus să lași garda jos și să diminuezi influența preconcepțiilor.

Nu e o coincidență că marile religii ale lumii și-au conceput mesajele prin intermediul miturilor, alegoriilor și poveștilor biblice. Nici că marii lideri din epoca noastră au fost unii dintre cei mai buni povestitori, fie că ne referim la Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi, Notorious RBG sau Nelson Mandela.

Poate că practicantul cel mai bun al artei persuasive a povestirii din istoria Americii a fost Abraham Lincoln. „Se zice că spun multe povești minunate“, spunea el. „Admit că fac asta; dar am învățat din propria experiență că oamenii simpli… sunt mult mai ușor de influențat prin intermediul unei ilustrări adecvate și prin umor, decât prin oricare alt mijloc.“[3]

Pentru Stephen Douglas, cunoscutul oponent din celebrele dezbateri istorice pe tema sclaviei Lincoln-Douglas, priceperea de povestitor a lui Lincoln era ceva de temut. „Oricare dintre poveștile lui pare ca un ghimpe în coastele mele“, a mărturisit Douglas. „Nimic altceva, niciunul dintre argumentele lui sau dintre replicile oferite întrebărilor mele nu mă deranjează. Dar când începe să spună o poveste, mă simt înfrânt.“[4]

Cea mai cunoscută cuvântare a lui Lincoln, Discursul de la Gettysburg, își propunea să poarte oamenii în perioada fondatorilor națiunii, cu „87 de ani în urmă“.

Spre sfârșitul Războiului Civil, generalul William Tecumseh Sherman l-a întrebat pe președinte cum ar trebui să se comporte armata cu președintele Statelor Confederate ale Americii, Jefferson Davis. Principala preocupare a lui Lincoln era de a menține uniunea după acel război sângeros, dar și să se asigure că cei care luptaseră de partea cealaltă a frontului puteau reveni în

liniște în societate.

Pedepsirea publică a lui Davis ar fi inflamat tensiunile politice din țară. Dar nepedepsirea lui ar fi fost un gest politic la fel de nociv. După cum a spus Lincoln, cel mai bun scenariu pentru o țară care scârțâia pe la încheieturi era ca fostul președinte al Statelor Confederate ale Americii să fugă în străinătate. Desigur, Lincoln nu putea face publică această dorință, așa că și-a exprimat opinia printr-o poveste. Era despre cineva care renunțase la băutură. Când a fost întrebat de un prieten dacă ar dori să bea ceva, bărbatul respectiv a refuzat și a solicitat un pahar cu limonadă. Pe când prietenul îi prepara limonada, bărbatul a menționat că răcoritoarea respectivă ar fi fost mai delicioasă cu puțin coniac. A mai menționat că, dacă i s-ar fi turnat în limonadă fără știrea lui, nu ar fi avut nimic de obiectat. Sherman a înțeles mesajul: Lincoln dorea ca generalul să-l lase pe Davis să scape, dar fără să fie informat despre asta.[5]

Este puțin probabil ca Lincoln să-și fi putut crea rețeaua politică — sau să beneficieze de sprijin popular — fără extraordinara capacitate de a spune povești, care i-a permis să devină președinte. (Apropo, poveștile au fost mai mult decât instrumente persuasive pentru Lincoln. Unii consideră că anecdotele amuzante și istețe pe care le spunea erau un mijloc de a-și controla depresia clinică de care suferea — o metodă de a reabilita funcționarea creierului.)

Din fericire, nu trebuie să fii un politician de talia lui Lincoln pentru a folosi arta povestirii în avantajul tău. Gândește-te la o situație în care a trebuit să-ți convingi partenerul de viață să mergeți în vacanță la Paris, în loc de Londra. Poate că ai amintit deja de faptul că Parisul este cunoscut pentru gastronomia de top, pentru muzeele unice și pentru o vreme mai plăcută decât cea din Londra. Dar din punctul de vedere al persuasiunii — cum este cazul în publicitate —, simpla menționare a beneficiilor și a funcționalităților nu este un mod prea eficient de a convinge pe cineva.

A spune cuiva de ce trebuie să facă un anumit lucru — să cumpere un produs, să voteze pentru cineva, să facă o donație — face apel la intelectul persoanei, asta în cel mai bun caz. Invită persoana respectivă să cântărească argumentele pro și contra și să se gândească la o concluzie logică. Este în regulă. Doar că logica este numai o parte din puzzle, iar argumentele reușesc destul de rar să

schimbe opinia cuiva.

În cazul cel mai nefericit, o asemenea abordare va degenera într-o confruntare. Până la urmă nimeni nu vrea să i se spună ce să facă, iar orice persoană care a crescut un copil știe asta foarte bine. Iar dacă publicul tău are o explicație serioasă în favoarea unei anumite opinii, să-l bați la cap cu argumentele pentru care crezi că greșește îl poate face să devină mai încăpățânat.

Să ne imaginăm acum că în loc să dau argumentele pentru care ar trebui să alegeți Parisul în locul Londrei ați merge la filmul Breathless***** al lui Jean-Luc Godard sau, dacă noul val francez nu e pe gustul tău, la Midnight in Paris****** al lui Woody Allen, Before Sunset******* de Richard Linklater sau oricare alt film ce prezintă Parisul în toată splendoarea lui romantică și care te poartă pe străzile lui pitorești. Realitatea este că o asemenea experiență va fi mult mai de ajutor în convingerea partenerului tău decât orice listă de atracții turistice, pentru că poveștile ne implică și emoțional.

Pentru mine, cel mai ilustrativ argument al puterii de persuasiune a marilor povești vine de la una dintre trupele muzicale cele mai mediocre: Kiss. Da, mă refer la trupa rock a celor pictați pe față, care purtau încălțăminte cu tocuri, scuipau foc și scoteau limba în timpul spectacolelor.

Cum au folosit cei din Kiss arta povestirii pentru a convinge întreaga lume

Nu mă mai săturam de Kiss când eram copil. Vreau să spun că, pentru mine, tipii erau de pe altă planetă. Purtau costume negre din piele. Dădeau foc la lucruri și cântau la instrumente care pluteau prin aer. Chiar stropeau cu sânge. Am devorat fiecare album, de la Dressed to Kill la Destroyer. Am învățat fiecare vers (plicticos) și mi-am pictat adesea fața în alb și negru. Desigur, părinții au fost șocați și nemulțumiți când am ieșit din cameră cu limba scoasă și cu niște coarne de drac.

În vreme ce David Bowie a fost un geniu muzical de bună-credință, membrii trupei Kiss aproape sigur nu au fost. Nu mă înțelegeți greșit — muzica lor a fost mereu plăcută, chiar dacă era modestă. Și totuși, în ciuda lipsei de talent muzical, trupa a obținut 30 de discuri de aur. Este mai mult decât a realizat oricare altă trupă rock, după datele oferite de Recording Industry Association of America. Paisprezece dintre discurile lor au fost de platină, iar trei au fost de „multi-platină".[6]

Succesul celor de la Kiss a însemnat mult peste simpla vânzare de albume. Trupa a avut un impact mai mare decât orice alt spectacol susținut înaintea lor. Așa s-a inventat „Kiss Army"******** care, printre altele, s-a apucat să sune la posturile de radio pentru a solicita DJ-ilor să difuzeze melodiile trupei. Această utilizare genială a marketingului este ceva ce am adoptat și eu în activitatea din publicitate. Dar pe atunci nu vedeam asta ca pe o tehnică de marketing — interpretam totul ca pe un act de devotament pentru o trupă care mă cucerise. Eram încântat să fiu o rotiță din imensa lor comunitate. Într-un fel, Kiss Army a fost prima rețea de tip influencer din lume. Fanii au construit trupa.

De asemenea, trupa Kiss a fost un pionier în privința produselor branduite, producând o serie de obiecte personalizate ciudate, care părea nesfârșită. Cei din Kiss au reușit să-și impună imaginea pe orice lucru, de la figurine și benzi desenate, până la produse cosmetice, briceaguri, portmonee, prezervative, coșciuge și chiar cecuri bancare.[7] Imaginează-ți cât de devotat trebuie să fii trupei pentru a-ți plăti chiria cu un cec care avea inscripționat logoul Kiss.

Cum explici un asemenea grad de popularitate al unei trupe care, din punct de vedere muzical, era departe de a fi strălucită? Cum a inspirat trupa o armată

de fani și cum a vândut atât de multe albume fără a avea măcar un hit care să ocupe prima poziție în clasamentul SUA?[8] Simplu: totul a fost legat de poveste. Fie că a fost vorba despre monstrul cu limba lungă Gene Simmons, de toboșarul Peter Criss, supranumit și „Catman“, de Paul Stanley „Starchild“ sau de Ace Frehley „Spaceman“, acești tipi nu au fost muzicieni. Au fost niște demoni psihotici dintr-o mitologie străină, inventată chiar de ei. Cu alte cuvinte, personaje ale unei povești captivante, pe care eu și alte câteva milioane de oameni o găseam irezistibilă. Muzica lor era un simplu vehicul de transport al publicului în povestea lor nebună și entuziastă.

Înainte de a realiza acest concept erau doar niște rockeri obișnuiți din New York, cu plete, care abia adunau public pentru a umple un bar local. Din momentul în care au inventat povestea cu lumea alternativă, asta nu a mai contat. De fapt, nici nu le mai remarcai muzica. Erai atent doar la povestea pe care o spuneau.

Acest tip de relaționare profundă, irațională cu publicul este ceva ce pot obține doar marii povestitori. De aceea poveștile sunt instrumente atât de puternice pentru a modela opiniile oamenilor, de a întări adeziunile și de a schimba opiniile: poveștile îți oferă accesul într-o zonă a psihicului uman în care argumentația logică nu are acces. De aceea, a învăța să fii un bun povestitor este o parte fundamentală în dezvoltarea unui caracter persuasiv.

Povestile converting prin transportare

Sentimentul uimitor de a fi absorbit într-o poveste, așa cum am fost eu ca membru al Kiss Army, este o senzație umană atât de primară, încât psihologii au un termen pentru aceasta: transportare. Cercetătorii au descoperit că, atunci când suntem transportați de o poveste, de fapt creierele noastre procesează informația diferit. Devenim mai puțin atenți la lumea reală și mai conștienți de lumea din poveste. Și, foarte probabil, din acest motiv suntem mai deschiși la schimbarea opiniilor noastre. Într-un fel, oamenii de știință au descoperit în sfârșit ceea ce Gene Simmons știa încă de la finalul anilor 1970.

Un studiu realizat de Melanie C. Green și Timothy C. Brock, specialiști în psihologie socială, oferă câteva dovezi convingătoare ale puterii pe care o are transportarea. Aceștia au realizat câteva experimente în care participanților li s-a cerut să citească o poveste tulburătoare. O tânără pe nume Katie merge la un mall alături de sora ei mai mare, Joan, și sfârșește prin a fi înjunghiată mortal, cu brutalitate, de un pacient scăpat de la spitalul de psihiatrie. Detaliile sunt destul de macabre, desigur. Dar acesta era și scopul. Pentru ca experimentul să funcționeze, cercetătorii aveau nevoie de o poveste care să implice emoțional. Povestea a fost aleasă și pentru a comunica un set de valori, chiar dacă numai la modul implicit. De exemplu, narațiunea sugera că mallurile nu sunt locuri sigure, că pacienții de la psihiatrie trebuie păziți mai bine și că lumea este doar o porcărie.

Green și Brock au descoperit pe parcursul a câtorva experimente că cititorii care au atins niveluri ridicate ale transportării au avut tendința să-și formeze păreri în acord cu povestea — de exemplu, pacienții de la psihiatrie au nevoie de o mai bună supraveghere. De asemenea, cititorii cu niveluri ridicate ale transportării au demonstrat sentimente mai pozitive în raport cu protagonistele poveștii. Cititorii care, din diverse motive, au înregistrat niveluri mai scăzute ale transportării, au avut mai puține opinii în acord cu povestea și mai puțină compasiune pentru personajele principale. Este important de menționat că aceste rezultate nu au fost influențate semnificativ de informația conform căreia povestea era o ficțiune sau un fapt real.[9]

Imaginează-ți ce ar trebui să faci pentru a convinge pe cineva, folosind doar argumente logice, că mallurile nu sunt locuri sigure sau că pacienții cu probleme psihice au nevoie de mai multă supraveghere. Va trebui să aduci

dovezi fie sub formă de statistici, fie sub formă de declarații ale unui specialist. Și ar trebui să demonstrezi cumva de ce studiul tău îți susține concluzia. Ar trebui să organizezi toate aceste lucruri sub forma unei prezentări în PowerPoint, cu grafice și idei sintetizate.

Să presupunem că publicul tău reușește să asiste la prezentare fără să înceapă să moțăie. (Ca persoană care a asistat la sute de prezentări în PowerPoint, îți pot mărturisi că asta este o presupunere optimistă.) După toate acestea, publicul ar putea să fie de acord cu tine. Dar există și riscul ca, pe baza experienței de la mall sau cu secțiile de psihiatrie, să nu fie de acord cu tine.

De ce? Utilizarea exclusivă a graficelor și ideilor sintetizate poate fi tare plictisitoare pentru niște începători. De regulă, păstrarea atenției asupra prezentării necesită multă concentrare. Așa că de la bun început soliciți publicului un mic favor — să te asculte. Nu e un mod bun de a începe dacă intenția ta este de a persuada. Informațiile sunt importante, dar constituie numai o parte a ecuației.

Pe de altă parte, o poveste bună nu necesită multă pregătire sau multă atenție. Te influențează automat, indiferent dacă vrei sau nu. Poveștile sunt interesant de ascultat, dar mai degrabă ca distracție decât ca o activitate. Iar asta le face mult mai ușor de ținut minte. De fapt, informația care este prezentată sub formă de povești este de până la 22 de ori mai ușor de ținut minte decât faptele simple.[10]

Când persuadezi prin intermediul unei povești nu trebuie să tot repeți argumentul principal. După cum au arătat clar și experimentele lui Green și Brock, este suficient ca o poveste să se rezume la a sugera punctele importante, iar audiența va ajunge singură la ele — atât timp cât îi oferi șansa să facă asta. Acest lucru este esențial, pentru că toate concluziile pe care le tragem singuri sunt mai puternice decât cele pe care suntem obligați să le acceptăm. Opiniile la care am ajuns de unul singur sunt ale mele — aparțin personalității mele. Prin urmare, voi accepta mult mai greu să renunț la ele când voi fi forțat. De aceea, când trebuie să-mi conving clienții, colegii și angajații să accepte o idee, de regulă am pregătită o poveste care, pe lângă informații, transmite și mesajul dorit.

Folosirea poveștilor pentru a transmite valori:

O poveste despre precauție de la Walt Disney

Mekanism, agenția mea de publicitate, este o companie devotată ideii de a vinde branduri prin povești. Acesta este serviciul pe care îl oferim clienților. Rolul meu ca CEO al agenției se bazează pe găsirea de povești eficiente.

Este treaba mea să vând clienților idei și să-i persuadez că activitatea noastră se va potrivi de minune cu publicul lor. Când au o fixație pe o strategie greșită, încerc să-i conving să renunțe. Iar dacă nu sunt convinși că vor să ne angajeze, le explic de ce suntem agenția potrivită pentru ei. În fiecare dintre aceste situații, depinde de mine și de echipă să spunem o poveste care ne ajută să-i persuadăm.

Dar mai există un aspect al muncii mele pentru care povestirea este importantă: motivarea propriei echipe și alinierea acesteia la valorile și ideile fundamentale ale agenției. Una dintre acestea este colaborarea. Mekanism se mândrește că este tipul de organizație care prețuiește persoanele talentate din diverse domenii și cu diverse experiențe. Dar nu este suficient să reunești oameni foarte pricepuți, să închizi ochii și să speri că va fi bine. Să faci o treabă cu adevărat bună presupune ca membrii diverselor grupuri să se completeze unii pe alții și să poată lucra împreună fără egoism, pentru țeluri comune și în timp ce aderă la un set comun de valori.

Acum, când afirm această idee, așa cum tocmai am făcut-o, lucrurile ar putea avea sens. Sau ar putea suna ca o grămadă de aiureli. Totul este o chestie de perspectivă. De aceea, când vreau să le comunic celor din compania mea importanța colaborării și a muncii de echipă, ajung de regulă la o poveste referitoare la primele zile ale firmei.

Aceasta se referă mai exact la momentul de început, în care eu și partenerul meu — Tommy Means, fondator și director de creație — am avut de susținut o prezentare. Clientul era o companie mică, numită Disney. La acel moment, Mekanism încă era la început — o agenție de 5–6 persoane, care se lupta să-și construiască un nume. Pentru acea prezentare am făcut echipă cu doi tipi geniali din industria publicității, ambii din San Francisco, Vince Engel și Wayne Buder. Ei au fost foarte influenți în cariera mea. Aveau multe relații și ne așteptau la intrarea în sediul Disney.

Pentru o companie tânără, flămândă, cu caș la gură, o întâlnire cu directorii de la Disney era mare lucru. Asta era cu atât mai adevărat pentru Mekanism, dat fiind că, la acel moment, eram pe butuci din punct de vedere financiar. Dacă semnam cu Disney, nu doar că ne rezolvam problemele financiare urgente, dar ne și propulsam spre liga mare, având și girul celor de la Disney.

Cerința era să concepem o campanie pentru departamentul Imagineering******** al companiei. Cei care lucrau aici formau un grup de designeri de elită, responsabili pentru imaginea de ansamblu a tot ceea ce făcea Disney în lumea fizică — stațiuni, parcuri tematice, organizarea de vizite, hoteluri, parcuri acvatice, săli de concerte, vase de croazieră. La Disney, cei din acest departament sunt tratați ca niște șamani mitici. Iar treaba noastră era să-i însuflețim și să arătăm publicului, format mai ales din copii, procesul prin care aceștia își transpuneau ideile în realitate.

Conceptul nostru a fost o distribuție de personaje animate, fiecare dintre ele ilustrând un aspect-cheie al procesului de Imagineering.

De exemplu, l-am inventat pe Spark — un tip cu un aspect haios, cu un trup asemănător cu o bujie. Spark produce idei care apar ca un fulger de lumină generat de electrodul din vârful capului. Un alt personaj, Fable, este o scriitoare cu o tastatură în loc de burtă și cu un ecran de computer în loc de piept. Ea transpune ideile lui Spark folosind un stil poetic, după care Sketch, un alt personaj, care este artist, le transformă în animații. Încă două personaje, Rock și Block, preiau aceste idei și le transformă în vizite organizate și atracții de neuitat în parcurile Disney. Ai prins ideea. Noi credeam că este destul de captivant. Și chiar era.

Prezentarea a avut loc la sediul central al Disney din Burbank, iar audiența noastră era formată din trei dintre cei mai puternici și mai cunoscuți directori din industria de divertisment de la acel moment: Michael Mendenhall, directorul de marketing de la Disney, Leslie Ferraro, vicepreședintele departamentului de parcuri tematice și Jay Rasulo, un director cu simț practic, stăruitor, influent, care nu răspundea doar de Imagineering, ci și de parcurile tematice sau de liniile de croazieră și care urma să devină directorul financiar general al companiei, numărul doi în companie după directorul general, Bob Iger.

Rasulo a intrat în sala de întâlniri după Ferraro și Mendenhall, cu un aer complet directorial: costum clasic și cravată, cu un grup de asistenți care luau notițe după fiecare silabă pe care o rostea, cu o expresie de genul „Nu te pune cu mine“ afișată pe chip. Apoi, printr-un simplu semn cu mâna, asistenții au dispărut. Era momentul pentru spectacol.

Cu atât de multe incertitudini, anxietatea noastră atinsese cote maxime. Așa că am făcut prezentările și am încercat să reduc din tensiune printr-o alegorie legată de importanța celor de la Imagineers. Apoi eu, Tommy, Vince și Wayne am început expunerea. Realizaserăm o schemă de prezentare care avea dimensiunea unei mese dintr-o sală de conferințe — era atât de mare, încât a trebuit să închiriem o camionetă pentru a o aduce la Disney. În partea de sus scria „Imagineers Rollout“********. Am desfăcut această monstruozitate pe masă și am început să prindem pe axa timpului elementele-cheie ale poveștii, pentru a arăta cum, unde și când vom expune lumii ideea noastră despre Imagineering.

Ne-am explicat întregul concept — acela de a oferi publicului detalii din culisele Imagineering, profitând de reputația pe care o avea Disney datorită personajelor binecunoscute și datorită poveștilor. Urma să folosim elemente experiențiale, benzi desenate, să încheiem un parteneriat cu editura de literatură pentru copii Scholastic și să propunem filme de scurtmetraj digitale. Intenționam să prezentăm povestea în locurile strategice din parcurile Disney, pentru a-i distra pe cei care stăteau la cozile pentru bilete. Vreau să menționez că aveam tot atât de multe derivate ale brandului precum cei din trupa Kiss. Am explicat pe scurt conceptul general și am văzut cum directorilor le sticlesc ochii la posibilitățile de comercializare și la oportunitățile bune pentru încasări generoase. Nu cream doar povești; ne propuseserăm crearea unor produse.

Apoi am prezentat fiecare dintre personaje. Cheltuiserăm destul de mulți bani pentru prototipul unor figurine, ambalaje și tot felul de alte lucruri pe care le comandaserăm unui producător de jucării din China. Trebuie să spun că Tommy este unul dintre cei mai buni prezentatori pe care i-am cunoscut. Este expert în captivarea unei săli întregi și în a spune povești. Așa că, fascinant precum un vrăjitor într-ale prezentării, Tommy ne-a vorbit despre fiecare personaj în parte: Spark, Fable, Sketch, Rock și Block. Am scos figurinele

din cutii și le-am așezat pe masa din sala de conferințe, alături de uriașul calendar de povestiri. Noi ne aflam de o parte a mesei. Directorii de la Disney se aflau pe partea opusă. Iar personajele noastre nou-nouțe se aflau pe masă, chiar în fața lui Rasulo.

Expresia de pe chipul lui s-a relaxat, iar prima reacție a fost încurajatoare. „Nu sunt ușor de impresionat, dar asta este foarte, foarte impresionant“, a spus el. Totuși următoarele lui cuvinte au trădat foarte clar faptul că nu era convins în totalitate. „Singura mea problemă este că aceste personaje arată ca roboții, iar copiii preferă personaje care arată ca ei. Prin urmare, personajele trebuie să reflecte publicul. Copii vor să vadă chipuri umane, nu roboți. Ce părere aveți?“

Simțeam gustul victoriei. Iar pentru mine era simplu să răspund acestei nemulțumiri. Participasem la zeci de întâlniri ca aceasta și știam din experiență că, dacă aceea era singura problemă pe care o avea cu acel concept, situația ne era foarte favorabilă. Am dat din cap, am explicat că sunt doar niște prototipuri și am spus ceva de genul: „Cine suntem noi să le spunem celor de la Disney cum să-și conceapă personajele? Acestea sunt doar propuneri pe baza cărora să lucrăm împreună. Este o simplă materializare a conceptului general“.

Numai că Tommy s-a simțit cutezător în acel moment, așa că a procedat altfel. A început să aducă argumente prin care să susțină propunerea. Și înainte ca eu să pot spune ceva, a afirmat: „Nu e în regulă. Sunt exact personajele pe care noi le-am imaginat. Ele îi reprezintă pe Imagineers, fără a fi nevoiți să-i arătăm în realitate“. Cu alte cuvinte, le spunea directorilor că e treaba lor dacă acceptă sau nu. Apoi le-a explicat de ce un tânăr director de creație din agenția noastră, un tip de care încă nu auzise nimeni, avea o idee mai bună despre ce își doresc copiii în raport cu cele trei personalități de bază ale celui mai mare producător de divertisment pentru copii din istorie. Am încercat să-i fac un semn pe sub masă, cu piciorul, dar nu am reușit.

În acel moment, întâlnirea a fost ca și încheiată. Jay a privit spre ceas, și-a împins scaunul în spate, a făcut cu mâna și a murmurat ceva de genul „Mulțumim pentru întâlnire, dar răspunsul a fost greșit“. Gașca de asistenți a apărut imediat de nicăieri și au ieșit toți din sală la fel de repede precum intraseră. Jur că am văzut un nor din desenele animate în spatele lor. Era clar,

nu câștigaserăm nici proiectul, nici banii.

Ce mersese greșit? Simplu spus, eșuaserăm în privința unui element fundamental. În timpul pregătirii prezentării, Tommy mă lăsase să mă ocup de partea mea, eu îl lăsasem să se ocupe de a lui, iar rezultatul a fost o campanie cu adevărat plină de inspirație, care avusese șansa de a fi acceptată și de a produce mulți bani pentru noi și pentru Disney. Eram doi tipi destul de pricepuți în domeniul publicității. Aveam încredere unul în celălalt. Dar asta nu era suficient. Nu ne sincronizaserăm în timpul prezentării. Nu pregătiserăm modul în care fiecare dintre noi urma să răspundă posibilelor întrebări sau nemulțumiri, genul de atitudine pe care să o afișăm sau lucrurile pe care să le spună fiecare în cadrul întâlnirii. Nu pregătiserăm bine partea de întrebări și răspunsuri. Și nici nu am colaborat când era cel mai important. Rezultatul a fost catastrofal. (Totuși, am colaborat cu succes în acea seară la golirea unei sticle de votcă rusească mult prea scumpă, la hotelul din Burbank.)

Cum să persuadezi prin povestire

Oamenii sunt azi în viață grație abilității lor de a persuada prin povești. Am arătat cum i-a permis lui Lincoln arta povestirii să mobilizeze o întreagă națiune și cum tot arta povestirii a permis unei trupe rock mediocre să aibă succes în toată lumea — și cum mie îmi permite să-i fac pe cei din firmă să colaboreze în continuare.

Întâmplarea cu Disney a devenit folclor în cadrul agenției Mekanism, o poveste internă clasică despre colaborare și pregătire, care ne-a ajutat de-a lungul anilor să înțelegem importanța colaborării și să pregătim sute de angajați. Motivul pentru care funcționează atât de bine este că narațiunea respectă anumite reguli fundamentale ale povestirii persuasive.

Pașii care urmează sunt bazele povestitului, dar servesc adesea ca un bun element de rememorare pentru oricine e interesat.

Începe cu un adevăr simplu

Este un lucru evident — dacă încerci să comunici ideea printr-o poveste, trebuie să știi care este mesajul înainte de a începe. Marii povestitori sunt și mari iubitori de adevăr — scopul lor este de a transmite prin narațiune un adevăr uman universal valabil.

În exemplul cu Disney, mesajul nostru a fost următorul: și dacă îți faci foarte bine treaba, poate fi un element care duce la eșec să nu reușești să faci pregătirile necesare, ca echipă. Este o idee deopotrivă simplă și adevărată.

Dacă nu poți exprima mesajul într-o singură propoziție simplă, atunci nu este un mesaj autentic. Iar dacă încerci să comunici mai mult de un mesaj printr-o poveste, e foarte posibil să pierzi atenția publicului. Poveștile complexe, care permit interpretări multiple, se pot potrivi în cazul artei și al literaturii, dar nu

reprezintă vehicule potrivite pentru mesaje persuasive.

Rămâi la o structură clasică

De asemenea, povestea se pretează unei structuri primare, care este veche de când lumea. În forma ei cea mai simplă, această structură arată așa:

Scopul: Care sunt personajele tale și ce vor ele?

Începe cu protagonistul sau câțiva dintre protagoniștii care vor ceva sau care au nevoie mare de ceva. Această motivație trebuie să fie suficient de puternică pentru a potența povestea, dar trebuie să fie și ceva cu care publicul tău să rezoneze. În cazul lui Homer și a sa Odisee, Ulise dorea cu disperare să se întoarcă acasă, la familie, după terminarea Războiului Troian.

În exemplul nostru, eu și Tommy ne doream să câștigăm un contract mare, care să ne propulseze firma. Scopul nostru în poveste este reprezentat de bani și succes. Cu asta se poate identifica orice persoană din agenția noastră și cam oricine altcineva. Este un adevăr universal că trebuie să ai succes în afaceri și să continui să te dezvolți.

Obstacolul: ce le stă în cale?

Protagonistul întâlnește apoi obstacolul pe care trebuie să-l depășească pentru a-și atinge scopul. În cazul nostru a fost vorba despre o campanie excelentă pe care trebuia să o propunem, iar apoi, în cadrul unei întâlniri directe, să-i convingem pe cei de la Disney să o cumpere. În momentul în care introduci obstacolul, publicul trebuie să știe care este miza și ce trebuie să se întâmple și este nevoie să aibă un sentiment de nesiguranță. Gândește-te la modul în care spui un banc. Ce face poanta atât de puternică este așteptarea pe care o creezi înaintea dezvăluirii finale. Când poanta își face efectul, este meritul eliberării tensiunii create anterior. La fel se întâmplă și în cazul unei povești bune.

În exemplul nostru, trebuia să câștigăm acel proiect pentru a beneficia de o anumită siguranță financiară. Obstacolul era reprezentant de convingerea clienților.

Decizia: Care este rezultatul?

Protagonistul depășește obstacolul și își atinge țelul sau nu reușește să facă asta. Indiferent de variantă, eliberarea emoțională care vine la sfârșitul unei povești bine spuse ar trebui să fie partea cea mai memorabilă. Așa că aici este locul în care vrei ca mesajul tău să devină vizibil. Protagonistul și-a atins sau nu țelul, dar felul în care a reușit sau a eșuat este ceea ce va transmite mesajul tău.

În exemplul nostru nu am reușit — eu și Tommy am eșuat la mustață, mai ales din cauză că nu am colaborat în partea de final a prezentării. Într-un alt univers am fi putut obține contractul, deoarece Rasulo a adresat o întrebare dificilă, Tommy și-a scos arsenalul, iar lui Rasulo i-a plăcut această bravadă. Această poveste ar fi fost despre cum trebuie să-ți păstrezi convingerile și să lupți pentru creativitatea în care crezi cu adevărat.

Cum să fii un bun povestitor

Înțelegerea mecanismelor de bază ale unei povești persuasive bune este un lucru. Să devii un bun povestitor este cu totul altceva. Fiecare dintre noi cunoaște destule persoane care pot transforma o poveste foarte frumoasă în ceva stupid, confuz. Poate chiar tu ești una dintre aceste persoane.

Dacă aceasta este situația, oricum nu ești singurul. Mulți alți oameni nu sunt povestitori buni din naștere, așa cum nu sunt cântăreți de operă sau graficieni. Din fericire, povestitul se poate învăța prin efort constant, conștient. Eu lucrez tot timpul la acest aspect. În această privință prezint în continuare cinci tehnici care te pot ajuta să deprinzi bazele artei povestirii persuasive.

Tehnica unu: Colecționează povești bune

Ce face ca o poveste să fie bună? În general, faptul că se conformează unei structuri adecvate. Dar ce separă cu adevărat o poveste decentă de una grozavă este că îți servește ca argument. Este acel ceva special, care te face să o tot repeți prietenilor. În exemplul meu, povestea este ceva ce angajații vor dori să le repete noilor membri din echipe. Are ceva din farmecul unei bârfe.

Povești de genul acesta sunt peste tot; trebuie doar să le cauți și să le aduni. Poate fi o întâmplare amuzantă din familia ta, ceva aiurea care ți s-a întâmplat în drum spre birou sau ceva ce au pățit amicii tăi când au fost în Barcelona. Poate fi o simplă poveste pe care ai citit-o sau pe care ai văzut-o la știri. Indiferent de sursă, când dai de o poveste remarcabilă e bine să o notezi cât mai detaliat. Ține un caiet special pentru povești sau notează-le într-o secțiune specială a agendei tale.

Odată ce ai notat întâmplarea, trebuie să decizi care este mesajul principal. Sesizează ideea sau lecția pe care o însuflețește. Povestea ar putea ilustra cât de util este să te ții de promisiuni, oportunitatea de neratat a unui moment sau

importanța cumpărăturilor de sărbători în ultimul moment. Indiferent de situație, mesajul trebuie să fie evident de la bun început. Cu timpul, o vei adăuga și pe ea la colecția ta de povești bune. Iar cu prima ocazie în care va trebui să vorbești, să zicem, despre fructificarea unei oportunități, vei avea la dispoziție o poveste bună pe post de ilustrație.

Tehnica doi: Povestirea înseamnă redactare

Chiar și după ce ai găsit o poveste care îți transmite mesajul și ai scris-o în detaliu, tot este nevoie să o transformi în ceva care să impresioneze auditoriul. Asta înseamnă redactare. Când dau forma finală a unei povești, îmi place să răspund la trei întrebări.

Ofer audienței toată informația, în mod corect?

Probabil că persoanele care te ascultă nu au auzit anterior întreaga poveste, așa că fii sigur că le-ai oferit toate detaliile de care aveau nevoie pentru a înțelege acțiunea. De exemplu, acordă atenție personajelor importante care apar de nicăieri sau limbajului tehnic care îți este cunoscut, dar pe care cei care te ascultă e posibil să nu-l stăpânească.

Redau o imagine suficient de vie?

Scopul este să transporți publicul, așa că e nevoie să oferi suficiente detalii pentru a-i stârni imaginația. Asta înseamnă găsirea oportunităților pentru a adăuga detalii care să însuflețească povestea. În povestea despre Disney am menționat ce haine purta directorul și că avea un grup de asistenți, cum arătau personajele pe care le-am realizat noi și am descris graficul enorm cu programările. Nu vrei să te abați prea mult de la acțiune, așa că alege cu grijă detaliile. Dar nu vrei nici ca povestea ta să arate ca un raport.

Ce pot tăia?

Probabil că se poate renunța la orice din poveste care nu te ajută să stabilești țelul, obstacolul sau decizia. Nu am dat prea multe detalii despre Imagineers, despre prima mea excursie la Disneyland, pe când eram copil, sau despre Fantasia (în care Mickey este în rolul ucenicului vrăjitorului — o poveste moralizatoare despre curățenie). Nimic din toate acestea nu avea vreo legătură cu cele trei componente principale ale structurii poveștii, așa că am renunțat la ele.

Nu e de mare valoare în sine faptul că am reușit să o scriu pe cele câteva pagini din carte. Dar majoritatea poveștilor sunt spuse oral. Și știu din experiența mea că cele mai bune povești spuse nu durează mai mult de câteva minute, în cel mai bun caz. Așa că ține minte acest lucru când dai forma finală poveștii tale. O regulă bună de avut în vedere este că durează un minut să rostești 125 de cuvinte. Așa că, dacă scrii o poveste, nu ar trebui să fie mai lungă de 250–300 de cuvinte.

Tehnica trei: Repetă

Din momentul în care ai o schiță de care ești încântat, trebuie să o repeți. Procesul meu funcționează cam așa: mai întâi citesc cu voce tare de câteva ori. Scopul nu este de a memora, ci de a te familiariza cu textul. Când va fi momentul să spui povestea, nu vei vrea să sune precum recitarea unei poezii. Dar e nevoie să înțelegi suficient de bine structura de bază și detaliile pe care să nu le încurci sau să le uiți.

Apoi găsește ceva pentru a realiza o înregistrare audio. Vei fi surprins de diferență. Pe începători, microfonul îi ajută să fie onești. Fără un reportofon care să funcționeze în fundal este tentant să treci repede peste repetiție sau să o iei de la cap când faci o greșeală. Dar, când te înregistrezi, este mai greu să trișezi.

Memorează primele și ultimele rânduri

Da, memorarea întregii povești poate părea plictisitoare. Dar uneori ajută să ții minte primele și ultimele rânduri. Dacă ai emoții cu vorbitul în public, te poți baza pe primele fraze și pe ultimele, ceea ce îți poate oferi un plus de încredere.

Tehnica patru: Ia exemplu celor mai buni

Găsește exemple de povestitori pe care îi admiri și află ce îi face să fie așa de buni — la fel cum un mare cineast demontează filmul unui regizor genial sau în care un mare compozitor studiază simfoniile lui Mozart. Cauți tehnici mari

sau mici pe care să le poți aplica în propriile povestiri. Asta poate însemna orice, de la alegerea subiectului la tonul vocii. Poate că este important modul în care se trece de la un eveniment la altul, felul în care se începe o anume propoziție, folosirea brațelor, ritmul frazei sau cadența vocii.

Tehnica cinci: Nu omite povestirile familiare

Este tentant să crezi că marile povești trebuie să fie originale — sau măcar nefamiliare — pentru a putea captiva audiența. Dar nu e așa de fiecare dată. De fapt, repovestirea a ceva ce publicul știe deja poate fi uneori mai puternică decât să îi spui ceva ce nu a mai auzit până atunci. Aceasta este concluzia unui studiu recent al psihologilor Gus Cooney, Daniel Gilbert și Timothy D. Wilson.[11]

Cercetătorii au realizat o serie de experimente care implicau 90 de studenți de la Harvard. Într-unul dintre experimente, participanții au fost împărțiți în grupuri de trei. Doi studenți au fost desemnați ascultători, iar al treilea, povestitor. Ascultătorilor li s-a arătat o poveste video de zece minute — să îi zicem filmul A. Într-o cameră separată, povestitorul a văzut fie filmul A, fie un film cu totul diferit — să îi zicem filmul B. Când se reuneau grupurile, povestitorul relata în două minute filmul văzut.

Totuși înainte să se întâmple asta, povestitorului i s-a cerut să prezică dacă ascultătorii vor reacționa pozitiv la repovestirea filmului A pe care îl văzuseră sau la filmul B, o poveste nouă, pe care nici unul dintre ascultători nu o văzuse. Majoritatea povestitorilor au considerat că ascultătorii vor aprecia o poveste nouă. Dar, de fapt, ascultătorii au reacționat mai negativ la auzul unei povești noi decât la ascultarea celei pe care o știau deja. Cu alte cuvinte, povestitorii au obținut ceea ce se numește „penalizarea noutății“.[12]

De ce s-ar bucura cineva de o poveste pe care o știe, mai mult decât de o poveste pe care nu o știe? Este o discuție complicată. Dar unul dintre motivele pe care le oferă Cooney, Gilbert și Wilson este că „spre deosebire de poveștile inedite, poveștile cunoscute activează amintirile ascultătorilor din propria experiență și, prin urmare, sunt susceptibile de a provoca emoții mari“.[13]

Din ce ne gândim mai mult, din aia este mai logic. Unele argumente sunt mai relevante după a doua sau a treia vizionare decât au fost prima dată. Iar ascultarea unui cântec pe care îl știi poate fi o experiență mult mai profundă decât ascultarea pentru prima dată a unei melodii. Similar, poate fi un mare avantaj să folosești o poveste cu care ascultătorii au deja o relație emoțională când țelul tău este să comunici un mesaj.

Am învățat asta cu ani în urmă, în timpul primelor experiențe în calitate de povestitor persuasiv. Mi s-a cerut un discurs la absolvirea liceului. Dacă ai fost vreodată într-o situație de acest fel, știi că publicul se poate plictisi foarte repede, chiar și când vorbitorul are de comunicat ceva profund și interesant. Pericolul este chiar mai mare când publicul este constituit din elevi de liceu obosiți și din părinții acestora.

Dar eram hotărât să nu permit să mi se întâmple una ca asta. Mesajul pe care doream să-l împărtășesc era destul de simplu: viețile noastre sunt deopotrivă valoroase și efemere, așa că nu trebuie să le irosim. Știam că cea mai bună modalitate de a comunica această idee era prin intermediul unei povestiri. Așa că am optat pentru o poveste care știam că este atât cunoscută, cât și emoționantă pentru publicul meu — Blade Runner, capodopera distopică a lui Ridley Scott, bazată pe povestirea Do Androids Dream of Electric Sheep? a lui Philip K. Dick. Întrebarea principală pe care o adresează Blade Runner este „Ce înseamnă să fii om?“.

Filmul se desfășoară într-un Los Angeles futuristic, în care oamenii sintetici, numiți „replicanți“, trăiesc printre noi. Deckard, personajul principal interpretat de Harrison Ford, este un fost polițist care lucrează ca blade runner, un fel de vânător de recompense responsabil cu depistarea și anihilarea acestor androizi.

O mare parte a publicului știa toate aceste detalii. Orice adolescent măcar

auzise de film, chiar dacă era sau nu pasionat de domeniul SF. Iar mulți dintre tineri, asemenea mie, erau de fapt obsedați de el. Așa că am folosit această familiaritate în avantajul meu, terminând discursul cu repovestirea scenei memorabile de la final.

Deckard se află pe urmele unui replicant periculos pe nume Roy, interpretat remarcabil de Rutger Hauer. Roy încearcă disperat să rămână în viață — și, asemenea unui om, crede că viața este ceva pentru care merită să lupți. După ce sare pe acoperișuri în timpul unei furtuni foarte bine realizate cinematografic, Deckard sfârșește prin a rămâne agățat de cornișa unei clădiri, gata să se prăbușească spre moarte. În acel moment, Roy face un lucru neașteptat din partea unui replicant — îl salvează pe Deckard, omul care îl vâna. Apoi replicantul are celebrul monolog al „lacrimilor în ploaie“, care transmite natura prețioasă și trecătoare a vieții mai frumos decât orice aș fi putut eu să scriu vreodată:

Am văzut lucruri pe care voi nici nu le-ați crede. Nave de atac în flăcări pe coasta Orionului. Am văzut fascicule C brăzdând întunericul lângă Tannhäuser Gate. Toate aceste momente se vor pierde cu timpul, precum lacrimile în ploaie. A venit momentul să mor.

Destinul lui Roy se termină cu un act de umanitate, prin salvarea vieții lui Deckard, care trebuia să-l elimine. Nici măcar el — androidul care încerca să-l omoare pe vânătorul de recompense — nu putea nega uimitoarea valoare a unei vieți umane. Iar dacă un android poate determina valoarea și efemeritatea unei vieți, atunci o gașcă de elevi nu ar trebui să risipească niciun moment din ea.

Acestea au fost cuvintele mele de la finalul absolvirii. Aveam speranța că vor avea darul să-i convingă să experimenteze orice în această scurtă existență, așa cum îmi propusesem chiar eu. Părinții și membrii unor familii pe care nu le cunoșteam m-au abordat după ceremonie și mi-au spus că le plăcuse tema aleasă de mine. Cu toate acestea, povestea nu ar fi fost nici pe departe la fel de puternică dacă publicul nu ar fi văzut sau dacă nu ar fi rezonat cu filmul.

Așa au putut rememora scena pe care am repovestit-o. Au fost transportați.

Doar pentru că o poveste este suficient de bine cunoscută nu înseamnă automat că nu poate fi un bun vehicul pentru exprimarea unui mesaj persuasiv. În unele situații, familiaritatea este exact ceea ce trebuie.

RECAPITULARE

Ființele umane și-au spus povești încă de la începutul lumii — este unul dintre motivele pentru care am reușit să supraviețuim atât de mult. Poveștile sunt modul în care ne retrăim istoria și ne comunicăm valorile; sunt modul în care ne structurăm informația și prin care dăm sens lumii.

Când dai de o poveste relevantă păstreaz-o — fie că este vorba despre o istorioară personală sau despre o operă literară, o experiență-limită sau un fragment de cultură populară. Asigură-te că are scop, obstacol și decizie. Apoi, asumă-ți-o.

Dacă scopul tău este să schimbi mentalități și să pui lumea la treabă, devine esențial să înveți să spui povești relevante și convingătoare — iar acestea te vor ajuta mai mult decât orice cantitate de argumente raționale. Rațiunea ne poate arăta de ce trebuie să credem într-un anumit adevăr. Dar o poveste bine spusă face chiar mai mult; ne transportă într-un loc în care putem vedea sau experimenta acel adevăr pentru noi înșine.

După cum spunea psihologul Jonathan Haidt, „Mintea umană este un procesor de povești, nu un procesor logic“.[14]

Capitolul 3

Nu fi niciodată pus pe finalizarea contractului

Pentru că în viața asta contează un singur lucru: convingeți-i să semneze pe linia punctată! Î… F… C… Î = Întotdeauna, F = Finalizează, C = Contractul. Întotdeauna finalizează contractul. Întotdeauna finalizează contractul… Ești interesat? Eu știu că ești, pentru că altfel pleci! Așa că finalizează contractul.

— Blake, în Glengarry Glen Ross

Gândirea și acționarea în termeni pur tranzacționali vă vor sabota încercările de persuadare. Desigur, persuadarea înseamnă să îi faci pe unii să spună da. Dar aceasta este genul de gândire pe termen scurt, așa că nu va fi de folos persuadării autentice. Pentru a crea condiții care să îi convingă pe oameni să ți se alăture, trebuie să fie limpede că îți pasă mai mult de ei decât de câștigul tău imediat.

Este fundamental pentru dezvoltarea unui caracter persuasiv să fii o ființă umană autentică în toate interacțiunile pe care le ai. Când obiectivul tău este să convingi pe cineva, accentuarea umanității și dinamizarea relațiilor umane este ceea aduce reale beneficii.

Când suntem influențați de o anumită decizie, cel mai adesea evaluăm înainte de orice persoana care transmite mesajul, caracterul ei și motivațiile. Ne întrebăm: „Oare persoana este de încredere?“ sau „Aceasta este genul de persoană cu care aș putea colabora?“ ori, mai adesea, „Care e miza acestei persoane?“ sau „Care este poziția ei în acest context?“. Se va dovedi oricum dacă obiectivul evident al unei persoane este de a ne face să cumpărăm ceva sau să semnăm un contract, făcând acea persoană să fie mult mai greu de crezut și mult mai puțin persuasivă.

Persuadarea nu înseamnă obligarea publicului să facă ce vrei tu. Mai degrabă înseamnă atragerea acestuia spre o anumită concluzie și acordarea șansei de a ajunge la ea de unul singur. Să fii condus este întotdeauna mai bine decât să

fii împins. Iar o modalitate prin care atragi pe cineva spre opțiunea ta este de a implica emoțiile audienței prin cea mai umană dintre activități — povestitul.

Vom analiza în continuare trăsăturile de personalitate și obiceiurile care atrag oamenii, făcând interacțiunile mai importante decât obținerea deciziei — despre ceva mai generos, pe termen lung, mai uman. În cele mai multe cazuri, dezvoltarea acestor trăsături implică evitarea capcanelor obișnuite care fac relațiile noastre mai puțin autentice, dar mai tranzacționale. Iar asta începe prin renunțarea la mult din înțelepciunea convențională care a ajuns să definească persuasiunea.

De ce este mereu greșit „să finalizezi întotdeauna contractul”

În acea scenă clasică din filmul din 1992, realizat după adaptarea piesei Glengarry Glenn Ross de David Mamet, Blake, personajul interpretat de Alec Baldwin, stă în fața sălii și predă un curs de sprijin despre elementele de bază ale vânzării. Mesajul prezentat: „Î… F… C… Întotdeauna Finalizează Contractul". Este o mantra celebră de-a lungul timpului în ultimele decenii, dacă nu cumva chiar mai mult de atât. Dar este și greșită în totalitate.

De fapt, metoda de vânzare de genul „Întotdeauna Finalizează Contractul" este dușmanul persuasiunii emoționale. Poate că metoda a funcționat în trecut, dar lipsa de încredere din lumea de azi necesită o abordare cu totul diferită a persuasiunii. Prezumția principală din spatele acestei zicale rușinoase este că tot ce spune sau tot ce face o persoană în timpul persuadării cuiva trebuie animat doar de dorința de a obține un da. Înseamnă forțarea agresivă a publicului să ia decizia pe care dorești tu să o ia, indiferent dacă este sau nu în interesul lui. Înseamnă găsirea unei modalități pentru a finaliza contractul cu orice preț.

Este genul de gândire pe termen scurt, dusă la cotele cele mai ridicate. Este manipulantă — dar nu funcționează. Oamenii nu vor să fie constrânși să ia decizii; vor să decidă singuri, așa cum pot ei, cu argumentele lor.

Un stil de vorbit rapid și agresiv pur și simplu confirmă cele mai rele instincte ale oamenilor în legătură cu ceea ce te îndeamnă să faci asta. Le reamintește că pentru tine decizia este pur tranzacțională și că e foarte probabil să spui sau să faci orice pentru a-i convinge să accepte ce vrei tu. Această viziune asupra naturii umane a fost sintetizată minunat de un alt idol personal, Bruce Springsteen, în cântecul lui, „Badlands", în care spune:

Poor man wanna be rich

Rich man wanna be king

And a king ain't satisfied

*Till he rules everything*********

„Badlands“ se referă la oamenii care nu sunt niciodată mulțumiți și care încearcă mereu să obțină tot mai mult. Este genul de atitudine câștig-cu-orice-preț, care omoară persuasiunea. În cele mai persuasive interacțiuni, oamenii știu deja că vrei ceva de la ei. Singurul mod de a trece dincolo de ideea simplă de tranzacționare este să le demonstrezi că îți pasă și de altceva decât de câștigul tău imediat — mai mult decât de a fi bogat, de a fi rege, de a stăpâni totul. Așa că, dacă sesizezi că derapezi spre stilul „Finalizează Întotdeauna Contractul“, e clar că te îndrepți într-o direcție greșită.

Nu fii un brand - fii o ființă umană

În ultimele decenii, la un moment a devenit la modă ca oamenii să vorbească despre ei ca despre branduri. Conceptul a apărut prin 1997, când revista financiară Fast Company a publicat un celebru articol numit „The Brand Called You“.[1] De atunci, credința în puterea persuasivă a cultivării brandului cuiva a câștigat teren în gândirea convențională. Cursurile despre „personal branding“ au devenit obișnuite în facultățile de economie, dar cele mai multe persoane s-au întâlnit cu acest concept mult mai devreme, în perioada educației lor.[2] Studenții sunt învățați adesea că încropirea unui brand personal îi poate ajuta să se descurce după absolvire. Chiar și elevii din ultimul an de liceu sunt sfătuiți să-și construiască un brand personal echilibrat, care să îi ajute să ajungă la facultatea la care visează.[3] Ideea este că o imagine publică bine croită și un „ton consistent al brandului“, exprimat pe canalele de socializare, pot ajuta o persoană să se vândă întregii lumi.

Fiind un tip care lucrează cu branduri în fiecare zi, mi se pare că această gândire este învechită. Noțiunea de „brand personal“ se bazează pe un concept despre brand care nu mai există. Din această perspectivă, brandurile sunt identități corporative extrem de îngrijite, concepute strategic pentru a face un singur lucru: să obțină profit. Într-un cuvânt, sunt tranzacționale.

Un brand nu mai este așa ceva. De fapt, cele mai multe dintre brandurile de azi fac orice lucru să se îndepărteze de această idee. O mare parte din activitatea de la Mekanism se îndreaptă spre a da un înțeles brandurilor și o rezonanță cu adevărat emoțională. Altfel spus, este responsabilitatea noastră să facem brandurile mai umane și mai abordabile. De aceea punem atât de mare preț pe povestire.

Tot din acest motiv le sugerăm clienților să investească în proiecte care nu sunt dictate de dorința de profit. Mekanism colaborează cu brandurile pentru a le identifica scopurile fundamentale — motivul pentru care ele există, dincolo de realizarea profitului — printr-o formulă pe care am dezvoltat-o și pe care am numit-o „Make Good“. Din acel punct încercăm să identificăm un bun social care se potrivește acelui scop și apoi găsim modalități de a promova acel bun social, care nu este de folos doar brandului. Asta ajută brandurile să fie mai emoționale.

Ceea ce face ca activitatea noastră să fie utilă este faptul că acel model de brand tranzacțional învechit, canalizat spre profit, îi lasă reci pe consumatori. Conform unui studiu recent al Meaningful Brands, americanilor nu le-ar păsa dacă trei sferturi dintre brandurile pe care le folosesc curent ar dispărea a doua zi.[4]

Pe de altă parte, brandurile care demonstrează că le pasă de ceva mai mult decât de realizarea profitului se descurcă mult mai bine în privința relaționării cu consumatorii. Un studiu de piață realizat în 2018 de Cone/Porter Novelli a reliefat că 88% dintre americani ar cumpăra un produs de la o companie condusă de un scop. Așadar, pentru trei sferturi dintre americani nu este important ce branduri folosesc, dar pentru 88% e important să cumpere de la branduri care au un scop. Cifrele sunt prea semnificative pentru a le ignora. Tocmai de aceea brandurile moderne trebuie să ofere produse sau servicii, să facă profit și să ofere ceva semnificativ. Printre brandurile care au făcut asta cu succes se numără și partenerul nostru, Ben & Jerry, care folosește înghețata pentru a lupta împotriva nedreptăților rasiale, pentru promovarea unui comerț onest și pentru dreptul la vot, Warby Parker, care și-a lansat compania de ochelari pe modelul „ia o pereche, oferă o pereche“ și, desigur, Patagonia, care este o forță mondială în privința protecției mediului.

Obiectele răspunsurilor noastre emoționale — și lucrurile cu care am format în mod natural o relație — nu sunt identități corporatiste, ci alte ființe umane vii, pline de viață. Activitatea noastră ajută brandurile să adopte multe dintre atributele oamenilor, în parte prin a le oferi un scop și o semnificație care să depășească simplul profit. Analiștii de marketing numesc acest fenomen „antropomorfismul de brand“, care ajută fundamental la personificarea brandurilor. Există o bogată literatură de specialitate care urmărește să descopere cum antropomorfismul de brand își folosește magia lui persuasivă, precum și factorii care fac în cele din urmă ca brandurile să pară mai umane.[5]

Aici apare o întrebare: dacă brandurile de azi sunt atât de determinate să devină asemenea oamenilor, atunci de ce oamenii sunt atât de încântați să devină branduri de modă veche? Mai mult decât orice, un caracter personal persuasiv este cel care evită multe dintre caracteristicile care îi îndepărtau pe oameni de brandingul tradițional — în special preocuparea pentru maximizarea profiturilor și obsesia pentru aspectul exterior.

Aceasta a fost ideea din spatele unui titlu din publicația satirică The Onion: „Sunt un brand spune omul fără succes“. Articolul descrie pe scurt această persoană fictivă ca „o scuză tristă pentru un om“ și „fără de speranță“.[6]

Povestea a două branduri

Nu mai miră pe nimeni că unul dintre cei mai mari pași greșiți pe care i-am văzut în ultimii ani a fost făcut când o companie a confirmat concepțiile negative din jurul brandurilor. Unul dintre exemplele mele preferate se referă la campania „Create Your Taste“ de la McDonald’s. Ideea era de a le permite consumatorilor să-și comande burgeri personalizați, folosind un ecran tactil pus la dispoziție în magazin. Clienții își puteau trimite creațiile online, astfel încât publicul să voteze burgerul preferat.

Când campania s-a desfășurat și în Noua Zeelandă, a devenit imediat o țintă a criticilor de pe internet. Alegerea unor nume nepotrivite precum „Pound My Behind Daddy“******** și „Thin Privilege“******** au invadat rețelele.[7]

Sentimentul vizavi de campanie a fost unul pozitiv. McDonald’s a încercat să arate că îi pasă de preferințele specifice ale clienților și că dorește să meargă înainte și să le ofere un oarecare control asupra meniului. Nu a fost vina companiei că o gașcă de miștocari au deturnat campania. Dar când lucrurile au devenit de necontrolat, brandul nu a reacționat precum un om. În loc să-și asume incidentul, comentând și poate făcând haz de necaz, așa cum ar fi procedat un om, McDonald’s a închis site-ul și a pretins că nu s-a întâmplat nimic.

Să comparăm acest caz cu unul similar, de care a avut parte un alt brand cunoscut: Walmart. Compania a lansat în 2012 o companie în care promitea să ofere un concert live al cântărețului Pitbull în locația Walmart care adună cele mai multe like-uri pe Facebook. Ca în cazul McDonald’s, campania intenționa să treacă dincolo de tranzacționarea rece, prin implicarea clienților și prin realizarea a ceva ce nu doar le maximiza profiturile. Din nou, ca la un semn, au apărut trolii. Folosind hașţagul #ExilePitbull, doi tipi de pe internet, puși pe șotii, au lansat o campanie prin care să trimită rapperul în cele mai îndepărtate locații Walmart din SUA — mai precis pe insula Kodiak, din Alaska, în care locuiau doar 6 130 de persoane.[8]

Walmart ar fi putut reacționa precum McDonald’s, reducând pierderile și oprind campania fără mare tam-tam — ar fi fost doar o altă companie care merge la sigur pentru a-și proteja imaginea. În loc să procedeze astfel, a intrat în joc. Pitbull a lansat un video în care anunța că va merge de fapt la Kodiak,

în Alaska. Chiar dacă asta „se întâmpla din pricina unora care au înscenat o farsă“, el a explicat limpede că „voi merge oriunde e nevoie pentru fanii mei“.[9] Apoi, printr-o mutare cu adevărat inspirată, a invitat persoana care a pus la cale lovitura #ExilePitbull, David Thorpe, scriitor la Boston Phoenix, să i se alăture acestei călătorii și chiar a postat o imagine cu ei doi.

Răspunzând ca o ființă umană, Walmart a reușit să întoarcă o posibilă gafă într-un val de simpatie și de bunăvoință, iar campania a avut o mai mare reflectare decât dacă nu s-ar fi întâmplat incidentul. În cele din urmă este greu să afli povestea și să nu te situezi de partea Walmart — un brand —, nu a unor tipi care au încercat să împiedice și să încurce campania.

Nu îți irosi umanitatea

Pentru un brand, manifestarea ca o ființă umană necesită strategie, efort și noroc. Dar noi suntem deja ființe umane. Iar dacă scopul tău este să fii persuasiv, ultimul lucru pe care trebuie să-l irosești este chiar acest avantaj, pentru că vrei să te ambalezi ca un alt „brand“.

Oamenii sunt mai persuasivi decât brandurile. Să avem în vedere studiul Global Trust in Advertising realizat de Nielsen în 2015, care a cercetat tipurile de reclame pe care oamenii sunt cel mai înclinați să le creadă. Cel mai larg format a fost de departe recomandarea din partea prietenilor și a familiei, pentru care 83% dintre repondenți au spus că optează cel mai adesea. Două treimi au afirmat că tind să aibă încredere în comentariile online ale unor persoane pe care nu le cunosc. E-mailurile și recomandările din partea brandurilor au generat cea mai mică încredere.[10] Una peste alta, mulți oameni ar avea mai degrabă încredere într-un străin decât într-un brand.

Nimic surprinzător din moment ce este puțin probabil ca oamenii să nu fie egoiști sau să se sacrifice pentru binele comun. Putem fi motivați de valori și de țeluri care depășesc banii. Ne pasă de lucruri precum corectitudinea, prietenia și loialitatea. Desigur, cele mai persuasive interacțiuni sunt, în principiu, tranzacționale — vrei ceva de la cealaltă persoană. Dar publicul are nevoie de altceva pentru a fi persuadat. Are nevoie să simtă intuitiv că celui care persuadează îi pasă de mai mult decât de obținerea unei simple adeziuni. Persuadatorilor eficienți le pasă de scop. Sunt emoționali.

La naiba cu tranzacţiile

Vechea abordare „să finalizezi întotdeauna contractul“ și preocuparea actuală despre „brandul personal“ sunt exemple de tipuri de persuasiune a căror epocă a trecut. Mai precis, aceste strategii sunt de natură tranzacțională în privința interacțiunii persuasive, în vreme ce ignoră în totalitate sau doar parțial tipurile de aspecte care schimbă, de fapt, mentalitatea oamenilor și îi fac să acționeze. Pe termen scurt, cea mai bună alternativă pentru asemenea tehnici de persuasiune este aceea care poate să sacrifice oportunitățile pentru câștigul imediat în beneficiul unei imagini de ansamblu — sau, cum îmi place să spun, să practici jocul lung.

Practică jocul lung

Tranzacțiile înseamnă să obții ceea ce îți dorești; jocul lung presupune dezvoltarea relației. „Să finalizezi întotdeauna contractul“ înseamnă forțarea oamenilor să facă ceva; jocul lung înseamnă conducerea oamenilor spre modul tău de a vedea lucrurile, prin implicarea lor la un nivel uman. Și, în vreme ce vechea abordare a vânzărilor de fapt anunță publicul că îi va fi vândut ceva, jocul lung lasă această decizie la îndemâna ta.

Poate că cel mai bun practician pe care l-am văzut de-a lungul timpului este legendarul manager de talente Shep Gordon. Este persoana care s-a aflat în spatele celor mai reușite momente de divertisment din televiziune, care îi includ și pe Alice Cooper, Blondie, Rick James sau Jimi Hendrix. Tot el este responsabil pentru inventarea conceptului de „celebrity chef“, el reprezentând personalități precum Emeril Lagasse, Wolfgang Puck și Daniel Boulud.[11] Este iubit la Hollywood, de Casa Regală a Marii Britanii și chiar de Dalai Lama.

Uimitor este că pe parcursul unei jumătăți de secol de activitate în industria divertismentului și a restaurantelor, Gordon și-a construit lista de clienți fără a semna, fie și formal, orice fel de contracte. Relațiile lui se bazează de la bun început pe o strângere de mână. Strângere de mână! Și, după cum explică, nu i-a plăcut niciodată să aducă vorba despre contracte, „pentru că nu am dorit asta. Adică, dacă nu simți că îți ofer ceva de valoare, dacă ești de părere că doar una dintre părți are de câștigat din relație, mai bine mergi în altă parte“.[12] Atât era de încrezător în capacitatea și talentul lui.

A practicat un tip afectuos de afacere — pe care l-a descris folosind termenul „coupons“********. Acestea erau favoruri sau împrumuturi pe care le oferea clienților sau prietenilor în momentele dificile. Când legendarul comic Groucho Marx a avut momente de restriște pe parcursul a câtorva ani, Shep l-a alimentat cu asemenea „cupoane“ pentru a-i revigora cariera.

Acest mod de a face afaceri lăsa oamenii cu care colabora să știe de la bun început că el nu este interesat de o afacere imediată, ci de o relație pe termen lung. Iar această modalitate a fost unul dintre motivele importante pentru care cele mai mari vedete au avut încredere ca el să le reprezinte interesele. Desigur, a renunțat la câteva plăți. Dar dacă ar fi fost interesat doar de

maximizarea propriei averi, nu ar fi atins succesul — sau influența — pe care le-a avut. Adică Shep a trebuit să călătorească cu Dalai Lama. Vorbim despre o karma bună.

Un bun exemplu al modului strălucit în care Shep a reușit să-și construiască o carieră a fost când l-a adus pe Alice Cooper din SUA să cânte pe stadionul Wembley. „Era un spectacol cu 10 000 de locuri pe scaune. Se vânduseră doar 50 de bilete. Așa că m-am întrebat, cum să conving oamenii din Anglia să îl cunoască și să le pese de Alice Cooper?“

Shep a construit cariera muzicianului folosind un adevăr simplu: adolescenții vor să facă orice nu le permit părinții. Așa că Shep a realizat rapid un plan simplu și ieftin. A creat o imagine enormă cu Alice Cooper dezbrăcat, cu un șarpe încolăcit în jurul lui și a imprimat-o pe laterala unui camion. L-a plătit pe șofer suficient cât să se asigure că acel camion se va afla în Piccadilly Circus în perioada de maximă aglomerație, când traficul era blocat. Shep a anunțat toate tabloidele britanice că urma să se întâmple ceva important în Piccadilly Circus, care era de neratat. Deci acolo, în centrul Piccadilly Circus, în perioada de maximă aglomerație, a plasat acest poster de dimensiuni gigante, cu un Alice Cooper enorm și dezbrăcat, cu un șarpe încolăcit în jurul său, pe care zeci de jurnaliști, televiziuni locale de știri l-au filmat și fotografiat, pe un fundal cu sute de polițiști și numeroși londonezi blocați în trafic. Adolescenților le-a plăcut îndrăzneala; adulții au urât-o. Alice Cooper a apărut în toate tabloidele și la toate emisiunile de știri din ziua următoare — iar biletele pentru concertul de pe Wembley s-au vândut în totalitate în următoarele 24 de ore. În plus, melodia „School’s Out“, care era un fel de imn împotriva părinților, a devenit numărul unu în Marea Britanie. Acest gen de energie, de îndrăzneală și de gândire rapidă l-a făcut pe Shep indispensabil pentru clienți. Iar tot ce pretindea la schimb era o strângere de mână.

Filmul documentar Supermensch: The Legend of Shep Gordon este dedicat în întregime lui Shep și stilului care l-a făcut atât de iubit de clienți. Titlul nu putea fi mai potrivit. Mensch este cuvântul idiș care se referă la o persoană cu integritate morală și onoare, care se traduce direct prin „ființă umană“.

Strângerile de mâini și abordarea pe termen lung au funcționat chiar și în cazul meu, în activitatea de zi cu zi. Amicul Jon Bier conduce firma de relații publice Jack Taylor. De-a lungul anilor am dezvoltat o relație prin care ne-am

făcut unul altuia servicii, am pus clienții în legătură, am schimbat idei și, în general, am avut grijă unul de altul. Cu câteva luni în urmă Jon a venit cu o idee cu adevărat inspirată — aproape de necrezut — aceea de a face un consorțiu. El și un partener, Brent Underwood, plănuiau să investească în orașul-fantomă californian Inyo Mountains, aflat la circa 300 de kilometri de Los Angeles.[13] Locul, cunoscut sub numele de Cerro Gordo, era un spațiu autentic al Vestului Sălbatic, avea un salon de epocă, un teatru, și era de vânzare. Cerro Gordo, care înseamnă „dealul gras“, are 22 de clădiri, inclusiv o biserică și un hotel, toate abandonate. La sfârșitul anilor 1800 era cel mai mare producător de argint din California. În prezent este aproape o ruină, nu mai locuiește nimeni în el și se crede că este bântuit. Jon și Brent plănuiau să-l transforme într-o destinație de vacanță, care să beneficieze de facilități moderne — dar fără a-i distruge spiritul de epocă.

Jon și Brent doreau să investesc și eu, adică să le fiu partener. Jon m-a abordat și m-a întrebat dacă aș investi banii câștigați cu atâta sudoare într-un oraș-fantomă abandonat.

Dacă ar fi fost vorba despre aproape oricine altcineva, aș fi devenit mai mult decât suspicios. În definitiv, Jon încerca să mă facă să devin coproprietar al unor clădiri în ruină, aflate în mijlocul pustietății. Cât de mulți indivizi ca în Glengarry Glen Ross poți găsi? Dar cel care făcea propunerea nu era un nimeni. Eu și Jon aveam o relație. Îmi oferise de fiecare dată sfaturi la modul dezinteresat și nu încercase niciodată să profite de această relație. Îmi era limpede că nu ar fi venit la mine dacă nu ar fi crezut că voi avea ceva de câștigat din asta. Așa că i-am scris un cec — bazat doar pe caracterul pe care îl dovedise pe timpul relației noastre. La fel ca în cazul lui Shep, o strângere de mână a fost suficientă pentru mine. Jucase jocul lung și, dată fiind situația am fost fericit să-l pot recompensa pentru asta. Și la fel au procedat și ceilalți amici ai noștri, Ryan Holiday, Tero Isokauppila, Kelley Mooney, precum și alte suflete de încredere care au putut garanta pentru Jon și Brent.

Vânzarea este autoînfrângere

Un motiv pentru care influența abordării pe termen lung este atât de eficientă este că ea te ajută să faci față unuia dintre cele mai mari paradoxuri ale comunicării persuasive: faptul că oamenii, când cred că sunt persuadați, sunt mai greu de convins.

Să ne gândim la studiul din 1962 al psihologilor Elaine Walster și Leon Festinger. Scopul lor era să evalueze dacă mesajele sunt mai persuasive când ascultătorul le recepționează fără să-l cunoască pe vorbitor sau când vorbitorul le enunță deschis. Pentru a afla adevărul, cei doi au realizat un experiment folosind studenți de la un curs introductiv de psihologie de la Universitatea Stanford.

Participanții au fost împărțiți în grupuri și li s-a oferit un tur în laboratorul de psihologie, aparent ca parte a cursului. La un moment dat, participanții au fost conduși într-o cameră de observare. Era o zonă mică din care studenții puteau vedea o încăpere mare, printr-un geam care în partea opusă era oglindă și mai puteau asculta la căști — ceva asemănător unei camere de interogatorii din filmele cu polițiști.

De partea cealaltă a geamului se găseau câțiva absolvenți, care nu aveau nimic de făcut. După cum explica și ghidul acestui tur, din moment ce zona de observare nu este utilizată tot timpul, studenții o consideră un loc de relaxare. Participanților li s-a cerut să-și folosească talentele de „ascultare oarbă“, trăgând cu urechea la discuțiile absolvenților.

De aici, lucrurile devin interesante. Unii participanți au fost convinși că absolvenții din camera alăturată nu știau că sunt ascultați. În ceea ce-i privește pe participanți, aceștia considerau că trag cu urechea la o discuție privată. Totuși, celorlalți participanți li s-a spus că absolvenții erau conștienți că sunt ascultați de persoanele aflate dincolo de geam.

În ambele cazuri, absolvenții erau implicați într-o discuție lungă și explicită în care explicau de ce fumatul nu cauzează de fapt cancer pulmonar. Făcând referință la câteva studii științifice fictive, prezentau lucrurile ca și cum fumatul ar fi chiar benefic pentru sănătate, ajutând oamenii să se relaxeze. Desigur, era o mare porcărie, dar absolvenții făceau astfel încât să pară ceva

foarte argumentat.

Evident, participanții care au crezut că au descoperit întâmplător conversația au fost semnificativ mai influențați de acest argument (care era fals) decât cei care știau că absolvenții poartă acea discuție pentru cei care îi ascultau. Cu alte cuvinte, a trage cu urechea la un mesaj — aparent accidental — s-a dovedit a fi mult mai persuasiv decât relatarea intenționată a acestuia.

Walster și Festinger sugerează posibilul motiv: când un mesaj este spus la modul deliberat, ascultătorii ar putea suspecta că vorbitorul încearcă să-i amăgească și că acționează în virtutea unor interese ulterioare. Totuși, când auzi ceva accidental, acea justificare nu îți trece prin minte.[14] Din câte îți poți da seama, vorbitorul nu are idee că îl asculți. În aceste condiții, cum ar putea să te persuadeze?

Are sens. Dacă un agent de vânzări îmi spune direct de ce ar trebui să cumpăr un iPhone și nu un telefon cu Android, unul dintre primele gânduri pe care le am este „Ce-i iese lui la treaba asta?“. Când aud cum acea persoană vorbește în privat cu un coleg despre motivele pentru care un telefon Apple este mai bun, argumentele sunt mai convingătoare. Nu-mi trece prin minte că ar vrea să mă influențeze.

Nu o să te apuci să tocmești actori care să meargă prin tot orașul, repetând mesajul tău în speranța că cineva va trage cu urechea la ceea ce spun ei. Dar să le oferi oamenilor varianta de vânzare prin care pui cea mai mare presiune asupra lor este un mod destul de dificil pentru a le schimba preferințele — poate chiar cel mai rău. Oamenii au nevoie să știe că ei sunt cei care decid dacă au sau nu au încredere în tine, dacă opinia ta merită susținere sau dacă ar trebui să cumpere ceea ce oferi spre vânzare. Pentru a le permite să acționeze în acest fel trebuie să practici jocul cel lung.

Se numesc „influenceri” dintr-un motiv

Beneficiile persuasive ale practicării jocului lung pot fi observate în adoptarea recentă a ceea ce se numește „influencer marketing“. Aceasta este o abordare a vânzărilor care se bazează pe multitudinea de celebrități din social media — sau pe „influenceri“, după cum sunt cunoscute aceste persoane.

Cei care beneficiază de un număr enorm de urmăritori pe platforme precum YouTube și Instagram au ajuns în acele poziții practicând jocul lung. Și-au construit încrederea celor care îi urmăresc pentru că au fost deschiși și sinceri în legătură cu valorile, interesele și caracterul lor. Fanii au ajuns să cunoască și să iubească aceste persoane tocmai prin expunerea lor zilnică, pe parcursul lunilor sau a anilor. După cum a scris Brendan Gahan, șef al Epic Signal, direcția de social media și marketing influencer al Mekanism: „YouTuberii și mai ales vloggerii sunt capabili să construiască o relație cu fanii lor, care se simte la fel de apropiată și de intimă ca o prietenie lungă și profundă pentru privitor“.[15]

Prin urmare, când o vedetă de pe YouTube livrează mesajul unui brand, conferă acelui produs un grad de credibilitate și de persuasiune care pot fi atinse doar printr-un angajament pe termen lung, pe care influencerii l-au făcut deja cu fanii lor. De aceea, o mențiune făcută de influencerul potrivit pe rețelele sociale poate prăbuși un site de vânzări sau poate trimite mulțimi de oameni la un anume eveniment.

Aceste persoane nu sunt branduri, iar cele mai multe dintre ele nici nu-și propun să facă bani rapid. Sunt persoane pricepute în dezvoltarea unor relații umane autentice. Cu alte cuvinte, să practici jocul lung înseamnă să cultivi același fel de încredere, de respect și de influență care au făcut ca aceste vedete din social media să fie atât de persuasive.

Cum să practici jocul lung

Când vine vorba despre a obține acest tip de caracter, există reguli pe care trebuie să le observi pentru a putea practica jocul lung cu beneficii substanțiale și generoase.

Regula 1: Nu vinde ceea ce nu ai cumpăra niciodată

Ideea este suficient de simplă: dacă de fapt nu ai încredere în ideea, produsul, destinația de vacanță, restaurantul sau concertul pe care îl promovezi, atunci nu îl promova — punct.

Din când în când poți scăpa nepedepsit dacă ești nesincer. Dar dacă promovezi constant lucruri în care de fapt nu crezi — sau chiar lucruri pe care le dezavuezi — te va afecta destul de rapid. Cu timpul va deveni evident pentru ceilalți că nu ești genul de persoană care merită încredere. Iar aceasta va fi chiar reputația de care vei avea parte.

Provocarea este că viața ne oferă tot timpul oportunități seducătoare, care încalcă acest principiu. Vor exista mereu situații în care este convenabil sau chiar profitabil să adopți o poziție în care de fapt nu crezi. Așa că este esențial ca de fiecare dată când încerci să schimbi opțiunea cuiva să te întrebi: „Oare acea persoană va avea de câștigat dacă adoptă opțiunea mea? Sau doar încerc să o influențez astfel încât să am de câștigat eu, să-mi fac existența mai ușoară, să evit să muncesc în plus sau să mă apropii de un anumit obiectiv?"

De regulă, răspunsul este destul de evident, dar nu chiar întotdeauna. Suntem incredibil de pricepuți în a ne păcăli, mai ales atunci când adevărul stă în calea dorințelor noastre imediate. Un moment de onestitate înainte de a începe să persuadezi oamenii ar face mai dificilă manifestarea unui asemenea impuls.

Procesul începe printr-o decizie conștientă de a te responsabiliza, prin refuzul de a persuada pe oricine să facă ceva ce tu nu ai face.

Diluarea Vine: Prețul major al persuadării lipsite de onestitate

Una dintre ratările mele cele mai mari, de care am profitat totuși pentru a trage unele concluzii, poate fi pusă în relație directă cu dorința mea de a vinde ceva în care nu credeam. Un exemplu memorabil este cel din urmă cu câțiva ani, când unul dintre colegii mei a avut ideea de a capitaliza mult promovata tehnologie din rețele de socializare numită Vine. Pentru cei care nu își amintesc, Vine era o platformă video deținută de Twitter, care permitea utilizatorilor să posteze filme de șase secunde, care să ruleze în buclă. Era o versiune redusă a YouTube și un precursor al unor încercări similare de pe Facebook și Instagram. Iar la acel moment părea marea găselniță.

După cum a menționat și colegul meu, Andre Ricciardi, una dintre marile probleme cu Vine era modul limitat în care puteai vizualiza aceste fișiere video. De exemplu, nu le puteai organiza sau nu puteai face căutări în Vine. Nu existau canale dedicate și nici măcar un loc în care filmulețele să fie organizate. Ideea lui Andre era să folosim resursele de care dispunea Mekanism pentru a construi ceea ce urma să fie motorul de căutare al Vine, pe care l-am numit foarte expresiv PEEKit********. Când a venit alături de alți colegi să-mi prezinte ideea, s-au purtat ca și cum era șansa vieții noastre de a face o mulțime de bani. La acel moment, Twitter era avid de achiziții, cumpărând companii precum TweetDeck și Tweetie, cu sume care însemnau mici averi.[16] Tot ceea ce ofereau aceste tehnologii erau modalități mai bune de a organiza și de a prezenta postările. Ne-am gândit că, dacă am fi putut realiza același lucru pentru filmulețele de pe Vine, Twitter ne-ar fi putut face și pe noi bogați.

Mai presus de asta, dacă Vine reușea, am fi putut să ne aducem și clienții, oferindu-le întâietate pe canalele de căutare PEEKit ale Vine. La acel moment, Mekanism avea deja un renume de lider în marketingul din rețelele de socializare, așa că un asemenea demers părea o cale evidentă de a ne consolida reputația. Faptul că Twitter cumpărase Vine de la creatorii lui încă dinainte ca acest serviciu să fie lansat ne-a motivat și mai mult. Dacă miliardarii din tehnologie din Silicon Valley erau atât de interesați de produs, ne-am gândit ca trebuie să existe aur (nu argint) în acel zăcământ. Așa că eu și partenerii mei am decis să ne implicăm.

Dar de fapt nu simțiserăm cu adevărat că era cazul să facem asta. Sincer, nu înțeleseserăm de ce și-ar fi dorit cineva atât de mult să folosească Vine sau să îi acorde o atenție atât de mare. Și, în mod clar, nu eram convins că acei oameni ar avea nevoie de un site care să reunească acele filmulețe foarte scurte și să facă posibilă căutarea lor. Adică, Twitter însemna fluxuri gratuite de discuții și de gânduri sintetizate. Un conținut video modest, de șase secunde, nu reprezenta esența experienței Twitter.

După câteva luni de activitate intensă prestată de echipa noastră de producție, însoțită de o investiție financiară solidă, am finalizat site-ul. L-am prezentat clienților și am făcut tot posibilul să le explic de ce era o oportunitate atât de bună pentru brandurile lor.

Twitter a închis Vine în ianuarie 2017, mult după ce a făcut primul anunț. S-a dovedit că mulți alți oameni avuseseră aceeași opinie ca mine referitoare la Vine. Și dacă a dispărut Vine, s-a întâmplat același lucru și cu PEEKit.

Nu a fost prima afacere la care am contribuit și care nu a reușit. Și vor mai exista asemenea gafe din partea mea — este genul de risc pe care ți-l asumi la orice investiție. Ce m-a deranjat cel mai mult la acest proiect nu a fost timpul sau suma pe care le-am risipit pentru realizarea acestei platforme și pentru promovarea ei, ci faptul că am încercat să vând un produs în care nu credeam. M-am implicat în ceea ce vedeam ca oportunitate de a face bani. Am gândit tranzacțional. Dacă foloseam jocul lung, aș fi fost sincer cu mine însumi că nu cred în investiție și aș fi păstrat resursele pentru oportunități în care să cred cu adevărat.

Regula 2: Puterea simplă a lui „nu“

Într-un fel, aceasta este partea opusă a principiului anterior. Dacă adopți doar poziții cu care ești de acord în mod natural, atunci vei fi nevoit să spui „nu“ unui mare număr de propuneri. Inteligența convențională ți-ar spune că, dacă încerci să convingi pe cineva, ar trebui să spui „da“ cât de des se poate. Dar nimeni nu are încredere într-o persoană care spune doar „da“. De ce ar avea? Dacă de regulă spui lucruri care doar fac oamenii să se simtă confortabil, atunci nu ești o sursă credibilă de informații. Pe de altă parte, dacă ești o ființă umană autentică, plină de pasiuni, principii și integritate — pe scurt, o persoană de caracter — te vei trezi spunând și „nu“. La fel, dacă te interesează binele pe termen lung al unei persoane, nu doar să obții ceea ce îți dorești de la ea, vei fi nevoit să-i spui de fiecare dată când crezi că face o greșeală, să nu îi permiți să o facă. Uneori, o relație are nevoie de așa ceva.

Dacă am impresia că strategia de marketing a unui client este concepută greșit sau că este incoerentă și mi se cere o opinie directă, îi voi spune că e nevoie de schimbări și îi voi prezenta argumentele. O voi face într-un stil profesional, care îi respectă opinia, mai ales dacă nu cunosc foarte bine acea persoană. Și, de asemenea, nu trebuie să te temi să le spui clienților potențiali când consideri că nu ești cea mai bună companie sau cea mai potrivită persoană pentru realizarea unui proiect anume. Am avut clienți care mi-au făcut oferte foarte atractive, dar pe care a trebuit să le refuz deoarece timpul alocat era prea scurt sau deoarece nu aveam personalul adecvat pentru implementarea lor. Aș fi putut să le spun „nicio problemă“. Să le iau banii și să le ofer o prestație mediocră. Dar ar fi fost evident că nu ne-ar mai fi căutat niciodată după aceea.

Desigur, lucrurile nu merg ca pe roate când spui cuiva „nu“. Nu este genul de cuvânt pe care oamenii vor să-l audă. Și este tentant să cedezi când discuțiile devin tensionate. Acestea sunt momentele în care trebuie să te retragi cu hotărâre din proiect. Dacă cineva — un client, un coleg, un vecin, oricine —

îmi solicită ceva pe care integritatea mea nu-l poate accepta, nu am nicio problemă să reacționez. Atât timp cât este pentru o cauză bună, dintr-un motiv pozitiv, este nu doar acceptabil, ci este chiar respectabil să-ți aperi poziția și să nu te temi de un mic conflict. Pe de altă parte, să te situezi în afara principiilor și să contrazici pe cineva doar de dragul de a obține mici victorii te va face mult mai puțin influent pe termen lung.

Să preferi să spui „nu“ când contează este ceva ce trebuie să faci din reflex, fără a te gândi la asta. Dar din punct de vedere al persuasiunii, acest obicei are și beneficii tactice, cel puțin când practici jocul lung. Refuzarea unei oportunități care ar aduce o mică lingușire sau câțiva bănuți obținuți ușor îi arată celeilalte persoane că îți pasă mai mult de alte lucruri decât de încheierea unei afaceri profitabile sau de obținerea răspunsului pe care îl dorești. Te face mai de încredere și, mai mult decât orice, te face mai uman. În engleză nu este un cuvânt mai puternic decât „nu“. Acesta te va ajuta să ajungi la activitatea adecvată, la jobul sau la oportunitatea de la un anumit moment.

Cum a folosit Martin Puris puterea de a spune „nu“ pentru a face istorie în publicitate

Puterea lui „nu“ mi-a fost dezvăluită de una dintre figurile mele preferate din istoria publicității, Martin Puris. El este persoana din spatele unuia dintre cele mai cunoscute slogane din istorie: „The Ultimate Driving Machine“, pentru BMW.

Sloganul a fost utilizat fără întrerupere vreme de peste 40 de ani — o realizare nemaiîntâlnită. Și a ajutat la transformarea brandului dintr-un producător obscur de mașini din Bavaria în probabil cel mai luxos brand auto din SUA. Totuși ce am reținut din discuțiile mele cu Martin este că această

piatră de hotar din lumea publicității nu ar fi apărut dacă el nu ar fi avut puterea să spună „nu“ când a trebuit.

Puris a avut prima șansă de a lucra pentru afacerile companiei BMW în 1974, la câteva luni după ce, împreună cu partenerii lui, Ralph Ammirati și Julian AvRutick, a pus bazele agenției de publicitate Ammirati Puris AvRutick (ulterior doar A&P). Fiecare dintre ei plecase de la agenții mai mari în speranța că se vor descurca pe cont propriu și că vor face un gen de activitate subversivă, megacreativă, care să transforme industria publicitară.

La început, nimeni nu s-ar fi încurcat cu A&P pentru vreun proiect aparte de pe Madison Avenue. În afară de o secretară, Ammirati Puris AvRutick nu reprezenta doar numele companiei: era chiar compania. Iar activitatea și-o desfășura într-un apartament din hotelul Delmonico din New York.

După cum spune Puris, acele prime săptămâni au fost o perioadă minunată. Din păcate, nou-creata agenție încă era în căutarea primului contract de la deschidere, ceea ce deja era o problemă, pentru că, pe parcursul câtorva săptămâni, compania urma să intre în faliment, iar conducătorii ei aveau să fie obligați să revină la munca pentru alții. A&P începea să arate mai puțin a agenție creativă promițătoare și mai mult a gașcă de trei tipi care își omorau timpul într-o cameră de hotel închiriată.

Lipsa de activitate a A&P din acele luni de început nu a fost în totalitate întâmplătoare. De fapt, a fost chiar puțin căutată. Modul tradițional de realizare a listei de clienți nu era potrivit pentru fondatorii A&P, mai ales nu pentru Ammirati. După cum spunea chiar el, „începe cu multe proiecte neînsemnate, iar toată viața vei încerca să progresezi“. Nu așa va proceda A&P. Intenția era de a face lucruri minunate pentru clienți prestigioși. Încropirea unei liste de clienți mici le-ar fi putut asigura continuarea activității, dar le-ar fi îngreunat accesul la tipul de activitate pe care îl vizau: nicio companie publică de talie mare nu își dorea acel gen de agenție, iar noi voiam un contract cu una dintre aceste companii“. Așa că în prima perioadă au refuzat numeroase comenzi, dar și-au păstrat încrederea că puterea lui „nu“ va fi cea care îi va propulsa spre marea ligă.

Doar din noroc au aflat că o companie germană de producție auto, pe nume BMW, dorea să intre pe piața americană. Puris a stabilit un prim contact

printr-un amic vechi de la Young & Rubicam și A&P s-a apucat imediat de treabă. Cu toate acestea, înțelegerea era greu de obținut. Alte două agenții — de o mai mare notorietate, Benton & Bowles și Ted Bates — încercau s-o obțină. Ambele agenții aveau decenii de experiență în activitatea cu brandurile de top, de la Budweiser la M&M și pasta de dinți Colgate.

În plus, Puris și-a dat seama că introducerea BMW pe piața americană nu va fi o sarcină simplă. Producătorul se poziționa ca brand de lux, dar mașinile lui nu erau deloc ceea ce consumatorii americani așteptau de la o mașină luxoasă. Începutul anilor 1970 a reprezentat apogeul mașinilor ostentative — mari dreptunghiuri din metal, crom și vinil. Erau dotate cu opțiuni inutile, precum scaune cu acționare electrică, ceasuri Cartier pe bord și panouri din lemn. Dacă plăteai foarte mulți bani, te așteptai să primești o mașină mare, precum și o schemă de culori decentă. BMW 2002 era însă un sedan compact, care le amintea multora de Chevy Corvair — o mașină pe care niciun american nu o asocia cu luxul. În plus, avea un preț care îl concura pe cel al unui Cadillac.

În timpul unei excursii la München, pe când discuta cu unul dintre inginerii de la BMW, Puris și-a dat seama prima dată de identitatea brandului și de modul în care să-l prezinte în SUA. BMW însemna mai mult esență decât aparență. Era genul de mașină pe care ar fi construit-o inginerii dacă nu ar fi trebuit să țină cont de părerea nimănui, dacă ar fi putut da la o parte toate regulile livrești, redactate de o instituție plicticoasă. Era o mașină pentru acei oameni care evaluau autovehiculele după cât de bine se comportau, nu după cum arătau.

Puris a mai înțeles exact și căror americani li se adresa mașina — oamenilor ca el. De altfel, a fost printre primii care și-a dat seama că exista un grup mare și în creștere de persoane ca el, care combinau pasiunea contra-culturală din anii 1960 cu o dorință de succes profesional — și mai ales financiar. Dacă cineva putea îmbrățișa ideea de „excelență de dragul excelenței“ pe care o afișau mașinile BMW, aceștia erau cei din generația baby boomers.

Mai mult, pentru Puris a fost evident că mașinile de lux care îi impresionaseră atât de mult pe cei din generația părinților lui îi lăsau acum reci pe cei ca el. Pentru tinerii înstăriți nu exista un Lincoln Continental. Dar BMW ar fi putut fi acea mașină.

Prin urmare își făcuse o idee. Acum trebuia să o realizeze, iar asta însemna un slogan perfect. Primul instinct a fost că era nevoie de ceva spiritual, adică titluri precum „Simbolul statutului nostru se află sub capotă, nu deasupra ei". Dar știa că totuși nu era bine. Titlul reda ideea, dar cam cinic. Era o laudă de sine pentru propria istețime.

A continuat să scrie asemenea fraze ca să vadă dacă se alege ceva de ele. Una suna astfel: „Cea mai tare mașină de condus vs. cea mai tare mașină de stat jos". Și de această dată s-a gândit că fraza este prea lungă. Titluri precum acesta ar fi funcționat mai bine în reclame unicat — așa că a renunțat la multe dintre ideile lui. Dar sloganul trebuia să redea identitatea BMW în termeni neechivoci. Totuși în acea frază era ceva care suna adevărat. La fel ca alte mari realizări creative, multe se obțin printr-o corectare atentă. Iar când Puris s-a uitat din nou la frază, și-a dat seama de ce mai era nevoie. S-a gândit să renunțe la comparație și la întoarcerile meșteșugite de frază. Să simplifice la sânge. Era un singur lucru pe care consumatorii trebuiau să-l știe despre mașină și se putea spune în patru cuvinte „The Ultimate Driving Machine". Da. Aceasta era The Ultimate Driving Machine. Toți banii erau investiți sub capotă, nu la sunetele și alarmele din cabină.

Puris știa că va da lovitura cu acest slogan. Totuși partenerii lui nu erau la fel de convinși. Era prea simplu, se lamentau ei, prea rece și prea practic. Nu suna a slogan. În plus, nimeni nu se gândea la un autovehicul de lux la auzul cuvântului „mașină". Toate acestea erau critici motivate — mai ales având în vedere că întreaga existență a agenției A&P depindea de semnarea acestui contract. Nu era timp pentru improvizații.

Aici s-a dovedit din nou puterea absolut relevantă a lui „nu". Puris nu a fost de acord cu opiniile exprimate de colegi, așa că a refuzat să schimbe ceva. Începuse această afacere cu gândul la proiecte mărețe, inovatoare. Și, dacă era să eșueze, măcar să o facă prin ceva cu adevărat original. Așa că cei din A&P au mers la München pentru a le face prezentarea celor de la BMW, gata să-și pună întreaga afacere pe umerii a patru cuvinte în care doar Puris avea încredere că au puterea de a vinde produsul.

Puris mi-a mărturisit că, în momentul în care a prezentat sloganul „The Ultimate Driving Machine" la întâlnire, a devenit limpede că deja câștigase contractul. Cei trei directori prezenți s-au întors unul către altul și au început

să comenteze rapid pe baza ideii, mormăind și zâmbind încontinuu.

Dar chiar dacă au reușit să convingă clientul, acesta nu era deloc sigur pe forța agenției A&P, pe stabilitatea ei și, cel mai important, pe bugetul solicitat. A urmat o lună de negocieri. BMW dorea doar să cumpere combinația de cuvinte, dar să lucreze cu o altă agenție.

Și de această dată Puris s-a bazat pe puterea lui „nu". A insistat că dorea totul sau nimic. „Ei tot spuneau «este prea scump»"; noi continuam să spunem „Ei, bine, aceasta nu este o propunere. Atât vă va costa", a mărturisit Puris. Era deja sfârșitul anului 1974, iar agenția avea resurse financiare cât să mai reziste trei-patru săptămâni. „Aflaseră deja că nu avem alți clienți", mi-a mărturisit Puris. „Eram precum Rățoiul Daffy, nu?" Aceasta era definiția unei poziții slabe pentru negocieri.

Dar cei trei parteneri nu aveau de gând să scadă prețul sau să renunțe la acea frază. Știau că persoana care va decide în final era Bob Lutz, directorul de marketing de la BMW, căruia îi plăcuse ideea. „A fost cel mai încântat la întâlnire", își amintește Puris. Era nevoie de curaj, dar răspunsul a fost același: „Dacă nu vreți să lucrăm împreună, nu lucrăm". După cum a aflat Puris ulterior, Lutz i-a spus echipei lui de marketing că cei de la agenție erau „fie cei mai deștepți din lume, fie cei mai proști. Nu vom ști răspunsul exact până nu vom lucra împreună. Așa că haideți să-i angajăm naibii odată".

A&P a obținut contractul cu BMW cu doar zece zile înainte de a rămâne fără bani. Cu un buget de 900 000 de dolari pe an (care reprezenta o sumă bună la acel moment), contractul era suficient de bun pentru a le permite continuarea activității și realizarea unor angajări.

La urma urmelor, succesul unei mici agenții de publicitate nu va schimba lumea. Cu toate acestea, povestea lui Puris demonstrează puterea lui „nu" în a transforma convingerile cuiva în realitate. A spus „nu" când a fost vorba despre a face rapid o mulțime de lucrări pentru clienți mici, prin care putea să păstreze agenția pe linia de plutire. A spus „nu" colegilor lui când i s-a cerut un slogan mai sigur pentru BMW. Și a spus „nu" când producătorul de autovehicule le-a cerut un buget mai mic, care le compromitea viziunea creativă. De fiecare dată, Puris a demonstrat că el și tânăra lui agenție urmăreau mai mult decât simpla realizare a profitului. Iar aceste decizii i-au

adus o enormă influență, atât în privința contractului cu BMW, cât și a carierei personale în anii care au urmat.

Regula 3: Să nu lași niciodată ca o relație să scadă până la zero

Persoanele cu adevărat persuasive prețuiesc mai mult relațiile decât tranzacțiile. Atunci nu ar trebui să mai surprindă pe nimeni că obiceiul de a potența, de a păstra și de a valoriza o relație fără un interes ascuns este esențial în dezvoltarea unui caracter persuasiv.

Persoana care te caută doar când are nevoie de ceva de la tine nu se află într-o postură bună pentru a fi persuasivă. Iar motivul este că de fapt nu dă doi bani pe tine. Nu are o relație cu tine și nu dorește una. Dar când ești activ și-ți cultivi relațiile, vor apărea și beneficiile persuasive.

Am aflat din experiență că neglijarea este cel mai comun inamic al unei relații. Să iei măsuri pentru ca niciuna dintre relațiile tale să nu ajungă la zero — astfel încât să nu pierzi niciodată contactul cu cineva pe un termen prea lung — înseamnă că ai câștigat jumătate din lupta pentru a păstra vie o relație. Iată câteva tehnici pe care le folosesc pentru a păstra contactul prin niște automatisme.

Setează un memento

Setează un memento repetitiv pentru a lua legătura cu o persoană, de regulă

trimestrial. Totul depinde de cine este acea persoană și de ce tip de relație ai cu ea. Dar dacă este suficient de importantă pentru a o păstra în contacte, atunci este importantă și pentru a ține legătura direct.

Relaționează cu patru persoane

Alege patru persoane pe săptămână cu care să relaționezi. Nu e nevoie să fie un e-mail lung sau o discuție telefonică prelungită — poate fi un simplu mesaj de genul „Mă gândeam la X și mi-am amintit de tine“. De asemenea, poate fi o întâlnire directă sau un apel telefonic programat.

Eu mă asigur că am o întâlnire directă cu fiecare dintre angajații agenției. Asta consumă mult timp, dar le oferă tuturor ocazia să-și exprime opiniile personale față de CEO, iar mie îmi permite să aflu care le sunt nevoile pentru a-și împlini ideile personale, prin care să facă această companie mai bună. Acest obicei îmi permite să construiesc o relație cu fiecare angajat din firmă, iar asta înseamnă o utilizare foarte bună a timpului consumat.

Treci de la social la personal

Renunță cu proxima ocazie în care ar trebui să împărtășești o opinie pe rețelele de socializare — fie că este vorba despre admirația pentru o emisiune televizată, fie că dai un like unei postăre de pe Facebook. Mai bine mergi la contacte și decizi care dintre ele ar aprecia cu adevărat acel gen de informație sau de recomandare. Apoi trimite câteva e-mailuri sau SMS-uri strict acelor persoane. Cu alte cuvinte, folosește prilejul pentru a reporni o discuție personală.

Strânge oamenii laolaltă

Caută ocazii în care strângi oamenii laolaltă. Ai un client căruia îi plac chitarele clasice? Prezintă-l prietenului tău din liceu, care acum tocmai restaurează un vechi Les Pauls. Vecinul tău are de gând să urmeze facultatea de Drept? Fă-i legătura cu vărul tău, care predă la Facultatea de Drept de la Universitatea din New York. Nu forța această interacțiune: doar fă prezentările și lasă-i pe ei să se ocupe de restul. Scopul este să pui în valoare relația, fără a avea un interes ascuns — iar asta se referă și la relațiile celorlalte persoane.

Interpretează un „nu“ ca pe un „nu… pentru moment“

O altă modalitate de a pune relațiile mai presus de tranzacții este să tratezi interacțiunile nu ca pe finaluri ale „momentului adevărului“, ci ca pe niște începuturi sau ca pe niște episoade dintr-o relație mai amplă.

De exemplu, dacă un client pentru care doresc să lucrez mă refuză, nu interpretez răspunsul ca pe un „nu“, ci ca pe un „nu… pentru moment“. Fac asta chiar dacă nu va exista o nouă ocazie evidentă din partea clientului pentru perioada următoare. De ce? Pentru că vreau să păstrez relația cu acea persoană și va fi foarte posibil să o reîntâlnesc. Când se întâmplă asta, acel „nu“ inițial va reprezenta doar un moment pe parcursul relației noastre. Acea relație poate aduce lucruri noi și bune în viitor. Dar nu neapărat. Numai că un refuz nu este finalul unei relații.

Un beneficiu al acestui mod de gândire schimbat este că eliberează de presiune momentul unui refuz și că mă face mai încrezător, mai relaxat și mai puțin disperat în interacțiunile pe care le am cu persoana de la care aștept un contract. Asta, pe de altă parte, ajută clientul să nu simtă presiune în luarea deciziei din partea unui tip insistent. Este nevoie să muţi presiunea de pe tranzacție spre relație, chiar dacă diferența este doar în subconștient. Tendința obișnuită de a încadra situațiile în acest fel, fără a gândi, este o marcă a unui caracter persuasiv.

Această abordare m-a ajutat de multe ori pe parcursul carierei. De fapt, pot spune cu certitudine că, dacă nu aș fi învățat să valorizez relația mai presus de tranzacții în acest sens, Mekanism nu ar fi avut unul dintre actualii clienți foarte mari, și anume serviciile financiare oferite de compania Charles Schwab.

Am lucrat pentru acest brand mai bine de cinci ani. Dar când ne-am interesat inițial de afacerea lor, nici măcar nu ne-au acceptat la o întâlnire directă. În loc de a percepe reacția lor ca pe un „nu“ ferm, am interpretat totul ca pe un „nu… pentru moment“. În următorii ani mi-am făcut un scop din a dezvolta relația cu cei de acolo.

M-am asigurat că primesc e-mailurile de la noi, prin care anunțam premiile și realizările din ultima perioadă — nu doar pentru a ne lăuda, ci pentru a-i include în comunitatea de pe lângă agenția noastră. Apoi m-am asigurat că nu le cerem nimic în schimb. Ne preocupam pur și simplu de păstrarea relației și ofeream companiei indicii despre cum ne desfășurăm activitatea și despre cum lucrăm pentru alți clienți, fără a aștepta ceva în schimb. De Anul Nou le-am trimis cadouri personalizate. Am rămas în legătură cu ei și ne-am asigurat că relația noastră nu va scădea la zero.

În cele din urmă am primit un proiect mic, pe care l-am tratat ca pe cel mai important din cariera noastră. Acest proiect s-a transformat într-un alt proiect. Iar când Charles Schwab a avut nevoie de o nouă agenție cu care să lucreze, am participat imediat la licitație și am câștigat. Asta s-a întâmplat în bună măsură pentru că am păstrat legătura și pentru că le-am demonstrat că ne pasă de relație. Dacă tot ce ne-am fi dorit era semnarea unui contract, atunci păstrarea relației de-a lungul atâtor ani nu ar fi fost un mijloc eficient de a-l obține. Ne-am implicat pentru o cursă lungă, iar azi suntem agenția lor

datorită acestui lucru.

Regula 4: Pune-ți pielea la bătaie

Desigur, întreținerea unei relații pe termen lung nu este întotdeauna suficientă. Te vei afla de multe ori în situația de a persuada pe cineva imediat ce l-ai cunoscut. În aceste cazuri trebuie să cauți alte metode de a te impune ca persoană căreia îi pasă de interesele pe termen lung ale celeilalte persoane, nu doar de un potențial câștig imediat. O strategie posibilă este să-ți pui pielea la bătaie. Cum faci asta? Asumându-ți riscurile implicate de decizia care depinde de tine.

Unele dintre cele mai eficiente reclame se bazează tocmai pe acest principiu. Un studiu recent realizat de cercetători de la Northwestern's Kellogg School of Management au analizat ce tipuri de mesaje publicitare sunt interpretate mai eficient de consumatori. În fruntea listei erau cele care includeau garantarea returnării banilor și cele care promiteau un preț mai bun decât al competitorului pentru un produs anume.[17] Evident, nu este exact genul de publicitate pe care o oferă Mekanism. Dar descoperirea este relevantă.

În ambele exemple, vânzătorul a demonstrat că interesele consumatorului sunt mai importante decât încheierea unei înțelegeri sau obținerea unei sume cât mai mari din tranzacție. Cu alte cuvinte, ele sunt investiția într-o relație pe termen lung, în detrimentul unui câștig pe termen scurt. Conform unui studiu realizat de Kellogg School, unele dintre cele mai puțin crezute mesaje sunt acelea care obligau consumatorii să decidă rapid, prin lansarea unei oferte pe o perioadă limitată — un caz clasic de tip vânzare-agresivă, care este întotdeauna de evitat.

Dacă încerci să persuadezi un nou prieten să meargă la un restaurant japonez în loc de unul mexican, te-ai putea oferi să iei la masă toată gașca și s-o duci la restaurantul mexican data viitoare, în cazul în care sunt dezamăgiți de

pacheţelele de primăvară de care îţi era atâta poftă. Această abordare nu doar că minimizează riscurile celeilalte persoane; îi şi demonstrează că îţi pasă de satisfacţia ei, nu doar de a ta, şi că intenţionezi să te ocupi de consecinţe, în cazul în care acestea nu sunt cele aşteptate.

Dacă nu consideri că cealaltă persoană va aprecia sushi în mod natural, nu ar trebui să încerci să îi schimbi opţiunea încă de la bun început. Dar să pui pielea la bătaie este o bună metodă de a evidenţia şi mai mult acest aspect al caracterului tău.

RECAPITULARE

E o stranie ironie că unul dintre cel mai bine cunoscute sfaturi legate de vânzări subminează de fapt puterea instrumentului persuasiv pe care îl avem — umanitatea noastră.

Fie că este vorba despre actuala obsesie legată de „personal branding“ sau mantra de şcoală veche „să finalizezi întotdeauna contractul“, aceste tehnici par să reducă persuadarea la ceva strict tranzacţional. În această lumină, persuasiunea nu este nimic mai mult decât o modalitate dibace de a spune „Dă-mi ceea ce îmi doresc“. În afară de a fi destul de nepotrivită, această viziune este chiar ineficientă. Oamenilor nu le place să li se vândă lucruri şi mai degrabă ar prefera să relaţioneze cu oameni decât cu branduri.

Preferă relaţiile în favoarea tranzacţiilor. Întotdeauna este mai bine să practici jocul lung. Cele patru reguli:

1. Nu vinde niciodată ceva ce nu ai cumpăra.

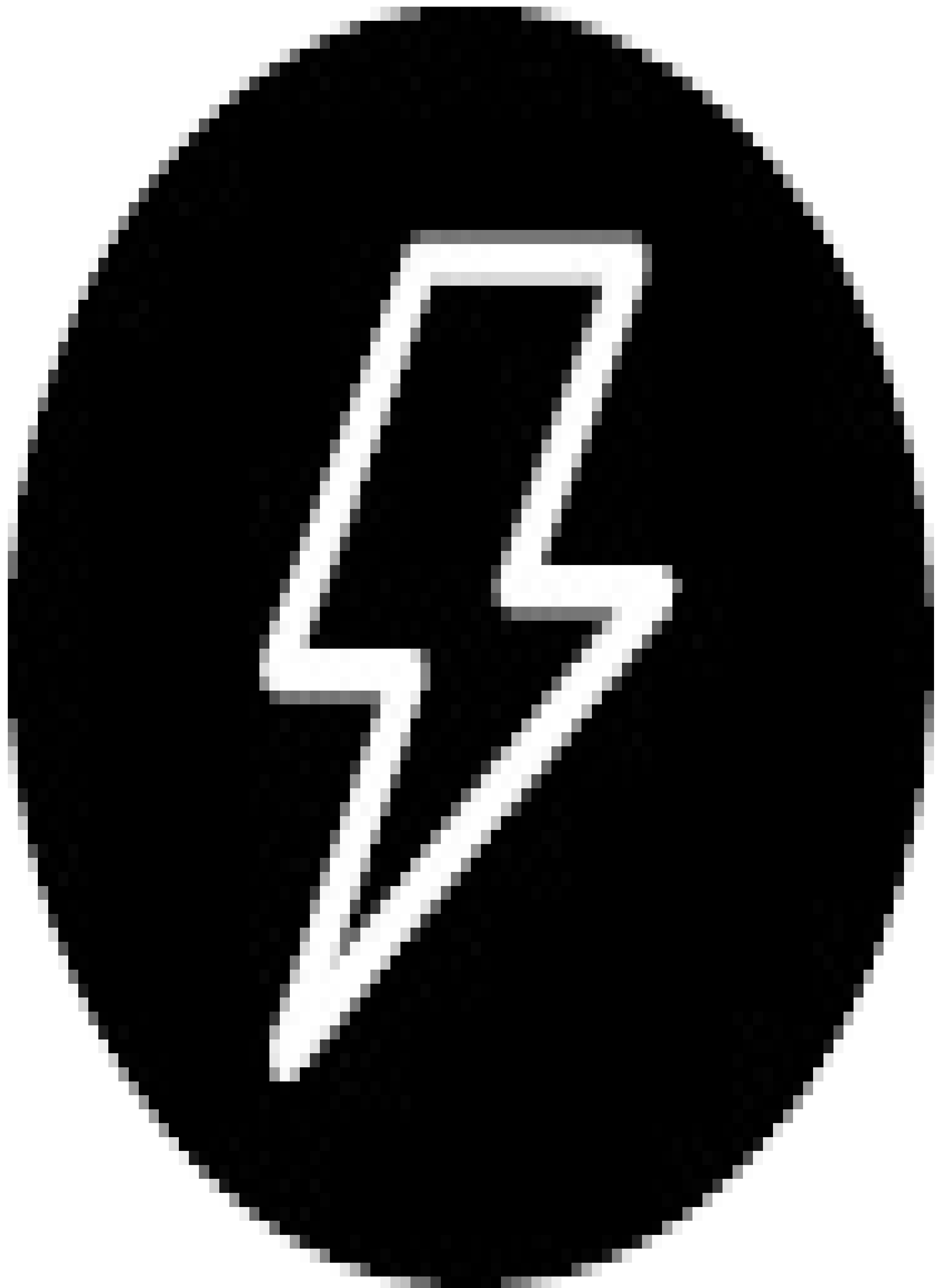
2. Nu-ţi fie teamă să spui „nu“.

3. Nu lăsa niciodată o relaţie să ajungă pe zero.

4. Pune-ți pielea la bătaie în joc.

Când trec pe modul „să finalizezi întotdeauna contractul“ și intenționez o vânzare agresivă, acest lucru se întâmplă de regulă din cauză că nu am reușit să respect unul sau mai multe dintre punctele anterioare. La modul ideal, aceste reguli fundamentale vor deveni aproape un instinct. Dar, până se întâmplă asta, aderarea la ele va necesita efort și concentrare.

Când persuadezi prin practicarea jocului lung, realizezi mai mult decât semnarea unui simplu contract.



GÂNDURI FINALE

PRINCIPIUL 1: ORIGINAL

Să fii autentic, real în fiecare interacțiune este o obligativitate pentru o persoană emoțională. Majoritatea oamenilor îi pot depista instinctiv pe farsori. Dacă îți ascunzi adevăratele intenții, dacă eșuezi în a rezona la nivel uman sau dacă treci la o gândire pur tranzacțională, asta se va vedea indiferent de cât de mult te vei strădui să maschezi.

Sunt trei obiceiuri care, luate împreună, pot combate acest tip de artificialitate și îi pot oferi publicului tău ideea că aparții unui spațiu real și personal — eului tău autentic.

Fii tu însuți — toți ceilalți au fost dați deja

Din când în când suntem toți tentați să fim acel gen de persoană pe care și-l doresc alții. Asta este adevărat mai ales în cazul interacțiunilor cu o miză mare, în care impresia personală contează. Dar este întotdeauna o greșeală să procedăm astfel.

Scopul tău ar trebui să fie abandonarea preocupărilor legate de cum te percep ceilalți, astfel încât să vorbești din instinctul tău isteț. Nu te teme să pui la vedere idiosincraziile personale și pasiunile. Adună modele de comportament

și inspiră-te din unicitatea acestora. Rămâi fidel valorilor tale fundamentale.

Învață să fii un bun povestitor

Faptele, argumentele și rațiunea sunt lucruri care rezonează cu intelectul, dar pentru a implica într-adevăr pe cineva ai nevoie și de povestire. Dacă vrei să-ți impui punctul de vedere — mai ales în fața unei audiențe sceptice — trebuie să fii capabil s-o transporți emoțional în poveste pentru cei prezenți.

Din fericire, povestirea este o abilitate ca oricare alta, ceea ce înseamnă că, printr-o practică adecvată, se poate deprinde. Adună povești originale, care sunt semnificative pentru tine și care exprimă ideile pe care le consideri importante. Ai în vedere poveștile care te marchează și scoate în evidență ce le face să fie atât de bune. Amintește-ți că poveștile cunoscute sunt întotdeauna cele mai puternice.

Nu fii pus niciodată pe finalizarea contractului

Să fii real înseamnă să reziști la nevoia de a te apropia de încheierea unui contract sau de a te prezenta sub forma unui brand de modă veche. Cele mai bune branduri de azi încearcă să evite percepția că ar reprezenta entități pur tranzacționale. Vor să fie mai umane.

Dovedește că îți pasă și de alte lucruri decât de a face bani sau de a obține cât de repede ceea ce îți dorești. Nu vinde nimic din ceea ce nu ai cumpăra — fie că este vorba despre un produs, un serviciu sau o idee. Nu te teme să spui

„nu“, chiar dacă pe termen scurt acest refuz va avea un cost. Ai grijă de relații și fă tot ce se poate astfel încât niciuna dintre ele să nu ajungă pe zero. Demonstrează, punându-ți pielea la bătaie, că ești implicat autentic în ceea ce sprijini. Să renunțăm la gândirea tranzacțională pe termen scurt și să începem să practicăm jocul lung.

Trecerea de la o înfățișare masculină la una feminină și invers (schimbarea identității de gen). (N.r.)

„Să ne legănăm/În vreme ce luminile-ți bat în față/Să ne legănăm/Să ne legănăm prin mulțime spre un loc liber“. (N.t.)

Traducere adaptată. În original, fake it till you make it. (N.t.)

Traducere adaptată, în original find the swing. (N.t.)

Cu sufletul la gură. (N.t.)

Miezul nopții în Paris. (N.t.)

Înainte de apus. (N.t.)

Clubul oficial al fanilor trupei. (N.t.)

Termen creat prin contopirea cuvintelor imagination — „imaginație“ și engineering — „inginerie“ și care descrie implementarea ideilor creative într-o formă practică. (N.t.)

Lansarea Imagineers. (N.t.)

„Sărmanul vrea să fie bogat/Bogatul vrea să fie rege/Iar regele nu e mulțumit/Până nu stăpânește totul“. (N.t.)

„Pălmuiește-mă la fund, tati“. (N.t.)

Expresie care semnifică avantajele pe care o persoană le are datorită modului în care arată. (N.t.)

Bonuri, cupoane. (N.t.)

„Trage cu ochiul“. (N.t.)

Toți cunoaștem oameni pe care i-am descrie ca fiind generoși de fel. Este o trăsătură de caracter profundă și care se manifestă în numeroase feluri dintre cele mai mărunte. La fel ca alte trăsături de caracter discutate în acest volum, generozitatea este un atribut care este bun prin și pentru sine. Oamenii generoși sunt genul de persoane pentru care ne este drag să facem favoruri. Când reușesc, ne bucurăm sincer. Iar când apar într-o cameră, ne bucurăm întotdeauna să-i vedem. Vrem de fiecare dată să-i ajutăm să aibă succes. Și, cel mai important, când au un punct de vedere sau sprijină ceva, ne dorim sincer să le ținem partea. De aceea, când oferi ceva, de fapt primești.

Capitolul 4

Oferă-te celorlalți

Cei care dăruiesc au tot ce le trebuie,

Cei care adună nu au nimic.

— Proverb hindus

Adesea ni se spune că, dacă vrem ceva de la o altă persoană, ne ajută să simplificăm lucrurile, adică să oferim noi ceva prima dată — un fel de schimb clasic de tipul „dă-mi să-ți dau“. Eficiența acestei strategii a fost confirmată repetat de experimentele realizate de cercetători. Dar nu trebuie să citești o revistă de psihologie pentru a vedea cum funcționează principiul. Reprezintă motivul pentru care, de exemplu, producătorii de alimente și de băuturi oferă mostre gratuite, iar firmele de medicamente le tot trimit medicilor diverse mostre, stilouri inscripționate și căni de cafea. De aceea Netflix și Spotify îți oferă o perioadă gratuită de testare înainte de a-ți cere bani, iar adesea este motivul pentru care oamenii de afaceri bogați fac donații pentru campaniile politice (și motivul pentru care oamenii politici oferă favoruri potențialilor donatori).

În Influence, cunoscuta carte despre persuasiune a psihologului Robert Cialdini, se identifică această regulă — pe care autorul o denumește „regula reciprocității“ — ca fiind „una dintre armele de influență cele mai puternice“ pe care le avem la îndemână.[1] Cialdini citează, de exemplu, un studiu în care se arată că ospătarii care ofereau clienților o gumă mentolată la finalul mesei beneficiau de o creștere cu 3% a bacșișului.

Totuși, abordarea mea legată de persuasiune nu se referă la un arsenal de „arme de influență“. Se referă la construirea unor trăsături de caracter care conving oamenii să fie de partea ta, nu datorită vreunor manevre tactice făcute de tine, ci datorită a ceea ce ești în realitate.

Pentru asta ar trebui să modificăm lecția regulii de reciprocitate a lui Cialdini:

dacă vrei să fii persuasiv, nu căuta ocazii să te implici în schimburi reciproce. Fii genul de persoană care se gândește în mod natural la oferirea de lucruri. Încearcă să lași fiecărei persoane întâlnite ceva de valoare, care îi lipsea înainte să interacționeze cu tine — o informație utilă, un sfat bun, un cadou necesar, orice ar putea însemna ceva necesar.

Într-un cuvânt, fii generos.

Spre deosebire de cineva care a transformat regula reciprocității în armă pentru a obține un „da“ rapid, o persoană generoasă oferă în mod frecvent, fără a se gândi la asta și fără a aștepta ceva la schimb. Aceste persoane văd lumea prin nevoile celorlalți, așa că găsesc în mod natural modalități să-i sprijine. Sociologul Christian Smith definește generozitatea ca „virtutea de a oferi deliberat lucruri bune și numeroase“.[3] Este opusul egoismului și al lăcomiei — chiar dacă asta îți poate duce beneficii pe termen lung.

De fapt este o mare ironie că atunci când oferi, fără un interes personal, ajungi în cele din urmă să primești foarte mult în schimb. Este și o idee centrală pentru multe filosofii și religii antice.

Un proverb chinez spune că „Cel ce oferă tot timpul va fi bogat și respectat“.

Noul Testament ne învață că „Este o binecuvântare mai mare să oferi decât să primești“.[4]

Iar Buddha considera că „Dăruirea aduce fericire în fiecare etapă a manifestării ei“.[5]

Celor mai noi studii științifice le-a luat ceva timp să priceapă acest gen de înțelepciune antică, dar tind să fie de acord cu ea. Generozitatea a fost pusă în legătură cu niveluri mari de fericire personală, niveluri mai mici de stres, o mai bună sănătate și o speranță de viață mai lungă.[6]

Dar ea are și beneficii semnificative în domeniul persuasiunii.

Să oferim ne face umani

Ființele umane au o capacitate naturală de a oferi dezinteresat — cel puțin în anumite situații. Dar până de curând știința a văzut această tendință înnăscută ca pe un mister. Mai precis, dorința noastră de a fi generoși cu oamenii pe care e posibil să nu-i mai întâlnim niciodată a pus în dificultate cercetătorii din discipline care variază de la economie și teoria jocurilor, până la psihologia evolutivă. De ce, de exemplu, ne simțim obligați să lăsăm bacșiș ospătarilor când suntem în vacanță într-un oraș pe care nu-l vom mai vizita niciodată? Dacă un străin de pe stradă ne roagă să-l ajutăm să pornească mașina, de ce simțim nevoia să-l ajutăm?

Dintr-o perspectivă evolutivă, nu există nicio justificare pentru care oamenii să fi dezvoltat această dorință de sacrificiu pentru străini, din moment ce există puține șanse ca acele persoane să fie vreodată în postura fie de a ne întoarce favorul, fie să ne vorbească de rău prietenilor noștri, în cazul în care am refuza să ajutăm. Dacă prin evoluție suntem concepuți să avem grijă de noi și de cei ca noi, această caracteristică a psihologiei noastre nu ar trebui să fie atât de generalizată. În cele din urmă, tipii amabili ar trebui să ajungă mereu pe ultimul loc. Și conform logicii brutale a selecției naturale, speciile care ies ultimele nu rezistă prea mult la nivelul istoriei. Cu toate acestea, în nenumărate studii oamenii s-au arătat surprinzător de dornici să acționeze altruist în raport cu persoane necunoscute, pe care era puțin probabil să le reîntâlnească.

În 2011, un grup de oameni de știință de la University of California, Santa Barbara, a descifrat în sfârșit acest puzzle. Studiul — la care au colaborat, printre alții, Leda Cosmides și John Tooby, fondatorii psihologiei evoluționiste — a folosit o serie de modele pe calculator pentru a testa cum ar fi evoluat această caracteristică la Homo sapiens. Demersul le-a permis să realizeze ceva care nu se putea implementa cu oameni în carne și oase, în laborator: să simuleze cum s-au format abilitățile legate de luarea deciziei de-a lungul a mii de generații.

Simularea a început cu 500 de oameni virtuali, care au fost grupați conform schemei clasice a teoriei jocurilor, cunoscută ca dilema prizonierului. În acest scenariu, doi parteneri — A și B — sunt arestați pentru un anumit delict și ținuți în celule separate. Au de ales: vor trăda partenerul sau vor păstra

tăcerea? În regulile acestui joc, dacă unul dintre ei trădează, iar celălalt păstrează tăcerea, trădătorul scapă, iar celălalt primește trei ani de închisoare. Dacă amândoi păstrează tăcerea, vor primi fiecare câte un an de închisoare. Dacă trădează amândoi, fiecare va primi câte doi ani de detenție. Așadar, pedepsele merg de la unu la trei ani, în funcție de alegerea pe care o fac participanții.

Din cauza modului în care sunt scrise regulile, este întotdeauna rațional să trădezi — cu condiția ca jocul să nu se repete. Dacă se repetă, atunci există costuri semnificative pentru trădare și beneficii semnificative ale colaborării. Dacă îi vin de hac partenerului în prima rundă, iar jocul este repetat, acesta va avea grijă să mă pedepsească în runda a doua. Totuși dacă am motive să cred că jocul are o singură interacțiune, am mult mai puține motive să-l protejez pe partenerul meu de delict. În acest mod, jocul oglindește situația cu care ne confruntăm când decidem să dăm bacșiș unui chelner dintr-un oraș străin. Dacă nu voi mai vedea acea persoană, este rațional să-l las fără bacșiș.

Dar cercetătorii au inclus o opțiune critică în simularea lor pe computer. Mai precis, au construit modelul astfel încât oamenii virtuali să nu știe dacă situațiile de genul dilema prizonierului sunt unice (cum este cea a chelnerului dintr-un oraș străin) sau întâlniri repetate. Au fost nevoiți să-și dea seama de acest detaliu folosind o mulțime de indicii, nu neapărat unele de încredere provenite din mediul în care se aflau, iar apoi să decidă dacă să trădeze sau să păstreze tăcerea. Reamintesc, totul a fost modelat într-un program pe computer, astfel încât cercetătorii să poată vedea care comportament de luare a deciziei va trece testul timpului, pe parcursul a 10 000 de generații.

Au descoperit că aceleași forțe și împrejurări care ne fac să ne implicăm în schimburile reciproce rezultă și în tendința de generozitate față de străini. Cu alte cuvinte, într-o lume în care oamenii tind să întoarcă favorurile, oamenii care fac favoruri fără să aștepte nimic în schimb — chiar dacă nu este în întregime rațional — se descurcă mai bine pe termen lung.

Motivul pentru o asemenea stare de fapt este destul de simplu: când interacționezi cu o persoană nouă, nu poți fi sigur dacă vei mai avea sau nu de-a face cu ea. Poți doar bănui, cu un oarecare grad de certitudine. Dar dacă vei presupune eronat că nu te vei mai intersecta din nou cu cineva, greșeala te poate costa scump. Mai bine să fii generos preventiv, decât să deranjezi pe

cineva care ar putea să se răzbune. Și astfel, autorii studiului au concluzionat că „generozitatea, departe de a fi o condiționare culturală mascată, cu un sâmbure machiavelic, se poate dovedi o trăsătură de bază a naturii umane“.[7] Prin urmare, motivul pentru care merită să fii generos poate avea de-a face mai mult cu o simplă teorie veche a jocurilor, decât cu ideea de karma din filosofia orientală.

Dar nu numai că generozitatea este un instrument valoros pentru a genera încredere și pentru a-i face pe oameni să colaboreze cu tine, ci ar putea chiar depăși vechea alternativă de reciprocitate, pe care experții în persuasiune o susțin de ani buni.

Este ciudat că oamenilor de știință le-a luat atât de mult să demonstreze asta.

Beneficiile generozității obișnuite

„Mă scarpini pe spinare, te scarpin și eu“ are limitări reale. Pentru unii nu inspiră prea multă încredere. Fiecare persoană face doar ce este mai bine pentru ea. Iar dacă apare o afacere mai profitabilă sau necesitățile celeilalte persoane se modifică, întregul aranjament s-ar putea strica imediat. Această abordare este foarte apropiată de cea a realpolitikului din epoca Războiului Rece — care nu ne era chiar la suflet.

În deceniile care au urmat celui de-al Doilea Război Mondial, singurul lucru care a prevenit războiul total dintre SUA și URSS a fost admiterea faptului că, dacă oricare dintre cele două țări o ataca pe cealaltă, țara vizată avea să riposteze, iar rezultatul ar fi fost o distrugere totală de ambele tabere — așa numita distrugere reciprocă completă. Nu era vorba despre folosirea persuasiunii, ci doar a amenințărilor.

Inutil să spun, aceasta nu este o strategie solidă pentru încheierea acordului, așa cum a fost evidențiat de numeroase mici neînțelegeri dintre SUA și URSS, care aproape au degenerat într-o apocalipsă nucleară. Să ne amintim ce s-a întâmplat în 1979, când computerele de la un centru de supraveghere nucleară din Colorado au detectat ceea ce părea să fie un atac la scară largă din partea sovieticilor. Computerele indicau faptul că rachetele nucleare se aflau în zbor spre bazele nucleare ale SUA și spre alte locații strategice din țară, inclusiv Pentagon și Centrul Național Supleant de Comandă Militară. La scurt timp, echipajele bombardierelor americane au fost trimise la avioane, apoi zece aparate de zbor de intercepție au decolat, operatorii de rachete au intrat în grad de alertă ridicat, iar aeronava președintelui și-a luat zborul, pregătit pentru ce era mai rău. Eram pregătiți pentru un război nuclear, care nu s-ar fi terminat cu bine pentru niciuna dintre țări — de fapt pentru nimeni de pe planetă.

A fost o alarmă falsă. Cineva de la North American Aerospace Defense Command******** (NORAD) instalase în server un program de antrenament foarte credibil — fie din greșeală, fie cu bună-știință, fiind cea mai nechibzuită farsă din istoria omenirii.[8] Când înțelegerile sunt bazate doar pe reciprocitate și pe aranjamente de tip dinte-pentru-dinte, chiar și un mic pas greșit poate arunca în aer totul (uneori chiar întreaga lume).

Același lucru este valabil când persuasiunea se bazează doar pe așteptarea beneficiilor reciproce. Dacă cineva te ajută doar pentru că așteaptă o favoare în schimb, acea alianță este șubredă de la bun început. Nu există nicio bază de încredere în aceste situații, dat fiind că relațiile sunt strict tranzacționale.

Dar suntem dispuși să ne asumăm riscul când e vorba despre o persoană generoasă, suntem fericiți când lucrurile merg bine pentru aceasta și ne place să colaborăm. Îi oferim o șansă în plus din când în când, când nu reușește, atâta vreme cât știm că a dorit cu adevărat să realizeze acel lucru — nu scoatem armele pentru luptă, cât de rapid putem, și nu lansăm rachete spre ea.

Așa cum a demonstrat studiul realizat la UC Santa Barbara, generozitatea ne ajută și să depășim o problemă majoră referitoare la abordarea dinte-pentru-dinte, mai ales că nu poți fi sigur niciodată cine va fi în postura de a-ți face un favor în viitor. Dacă le oferi ajutorul doar acelora care crezi că te vor putea ajuta, pe termen lung te vei descurca mult mai rău decât cineva care a fost generos de la sine.

Evoluția ne-a clădit să fim generoși prin definiție, ca și cum posibilitatea ca străinul care are nevoie de ajutor pentru a-și porni azi mașina se va dovedi a fi tocmai persoana care îți va lua interviul pentru angajare a doua zi. Când ești generos din obișnuință, te asiguri că poți beneficia de pe urma acestor accidente, oricând s-ar întâmpla ele. Aceste victorii mici, ocazionale, se pot aduna, în timp, precum o dobândă suplimentară.

Tendința de a fi generoși ne-a fost inoculată pe parcursul a milioane de ani de evoluție. Cu toate acestea, ca orice trăsătură de caracter, unii oameni posedă generozitate în exces, în timp ce alții… ei bine, nu chiar atât de multă. Indiferent din care tabără faci parte, fiecare dintre noi poate învăța, prin practică, să fie în mod obișnuit generos.

Totuși, pentru mine procesul de a deveni mai generos începe cu o regulă simplă.

Cum să fii generos: Oferă ceva gratuit la fiecare interacțiune

După cum a scris filosoful Christian B. Miller, pentru ca un act să fie un exemplu de adevărată generozitate, „motivele persoanei care donează trebuie să fie pur altruiste sau preocupate de binele celor care vor fi ajutați, indiferent dacă donatorul va avea vreun beneficiu în acest proces“.[9] Persoana care apare doar când are nevoie de ceva de la tine este, prin natura ei, un persuadator de rahat. Asemenea persoane ne secătuiesc. Când le apare numele în inboxul nostru, ziua ne devine automat mai plicticoasă și dăm ochii peste cap. Iar când ne bat la ușă, ne gândim imediat: „Doamne, ce mai vrea tipul ăsta?“ Acelei persoane îi va fi greu să te convingă de ceva când va fi nevoie.

Pe de altă parte, o persoană care te face să te simți măcar puțin mai bine de fiecare dată când o întâlnești este cu siguranță cea care îți va capta interesul când îți va lansa o propunere, când va avea nevoie de un favor sau când va vrea să te convingă de ceva. Cum devii acest gen de persoană? Simplu. De fiecare dată când interacționezi cu cineva — fie că este vorba despre o întâlnire de afaceri sau despre o reuniune de familie, la un joc de fotbal sau la o cină — încearcă să oferi ceva gratuit. Tratează toate întâlnirile ca pe o șansă de a fi generos.

Dacă ești decis să faci asta, vei descoperi că acea generozitate se manifestă în multe forme. Poți fi generos prin bani și să achiți mereu nota de plată, dar de fapt banii reprezintă cel mai puțin semnificativ lucru pe care îl poți oferi. Dacă mergi la fiecare întâlnire gândindu-te „Cu ce pot contribui? Cum aș putea oferi ceva valoros?“, răspunsul va consta în câteva categorii de bază, menționate în continuare.

Timp, atenție și răbdare

Sunt un tip ocupat. Conduc o companie cu reprezentanțe în patru orașe, care are zeci de clienți în orice perioadă din an. Am o familie superbă și prieteni

care mă susțin. Și, peste toate, îmi place să fac sport, să călătoresc, să cânt din când în când la instrumente, să ies uneori cu amicii, să citesc (iar uneori să încerc să scriu), să deprind lucruri noi. Sunt o persoană implicată. Din toate aceste motive, aproape mereu sunt în criză de timp. O zi nu are suficiente ore pentru mine.

Întâmplarea face ca timpul să fie lucrul cel mai de preț pe care îl am. Și nu e vorba despre orice fel de timp, ci despre acela care presupune atenție și răbdare autentice. A fi generos cu timpul înseamnă, în cazul meu, ca de fiecare dată când o persoană cunoscută mi-l cere, răspunsul meu obișnuit să fie „da“.

De exemplu, dacă cineva vrea să particip la o întâlnire sau la o discuție telefonică la serviciu, răspunsul meu este „da“ — chiar dacă asta presupune să-mi decalez programul. Dacă prezența și atenția mea pot ajuta chiar și în cel mai mic fel, vreau să fiu prezent. Dacă un membru al familiei, un prieten sau un coleg are nevoie de cineva care să-l asculte cu empatie, încerc să fiu numai urechi. Dacă un coleg sau un prieten o dă în bară și vrea să-mi explice ce s-a întâmplat, îi permit să vorbească, iar apoi îmi formulez părerea.

Nu reușesc întotdeauna să fac asta. Uneori, într-o anume zi sau săptămână, nu am deloc timp de oferit. Dar, dacă este posibil să îmbunătățesc situația pentru cineva și de la distanță, atunci voi încerca să fac asta.

În urmă cu ceva vreme, atunci când cineva îmi cerea chiar și puțin din timpul meu, instinctul era să găsesc o cale să-i spun „nu“ și să scap — de regulă explicând cât sunt de ocupat. Mi-am dat seama că cei mai mulți oameni din viața mea deja știau cât eram de ocupat, ceea ce însemna că probabil nu ar fi apelat la mine dacă nu ar fi fost ceva important.

Iar prin investirea timpului tău valoros în oameni îi faci și pe ei mai dornici să investească în tine.

Sfat, recomandare și informare

Ai ascultat vreodată un nou album senzațional, despre care să nu discute nimeni? Sau ai descoperit un restaurant apărut de nicăieri, care ți-a luat mințile? Poate ai citit un articol sau o carte care te-a marcat. Poate ai descoperit ceva legat de activitatea profesională sau ai învățat o lecție despre părțile dificile din parenting.

Dacă este așa, nu păstra aceste revelații doar pentru tine. Mai degrabă notează-le. Apoi gândește-te ce persoană din jurul tău ar putea profita de acea informație. Apoi contactează persoana la care te-ai gândit. În loc să acumulezi doar pentru tine descoperirile care ți-au fost de folos, amintește-ți că istețimea trebuie împărtășită. Iar oamenilor le place când alții se gândesc la ei. Îi face să se simtă bine.

Complimente și recunoaștere

Poate fi ceva evident, dar este ușor să uiți să-i prețuiești pe ceilalți, mai ales când te simți stresat tu însuți sau pur și simplu ai o zi dificilă. Adevărul este că o remarcă pozitivă despre o altă persoană și exprimarea sinceră a aprecierii față de aceasta îi poate schimba complet ziua respectivă. Eu trebuie să mai lucrez la acest aspect. Când te gândești la ceva pozitiv, nu ține doar pentru tine, exprimă public acel lucru.

În această privință, ajută să faci complimente cât de precis se poate. În loc de a spune unui coleg „Mulțumesc pentru munca depusă“ spune-i „Știu că ai tras tare în ultimele săptămâni la proiectul X. Am vrut doar să afli cât de mult apreciez asta, dat fiind că activitatea ta a avut un impact pozitiv asupra companiei“, apoi continuă să explici care anume a fost impactul pozitiv.

În mod similar, dacă obții un succes de orice fel — fie el personal sau profesional —, gândește-te la persoana care a mai jucat un rol în obținerea

acelei victorii. Este limpede că nu l-ai realizat chiar singur. Așa că fii sigur că faci cunoscută participarea celorlalte persoane. Contactează-i pe cei care au participat, dă-le vestea cea bună și exprimă-ți aprecierea față de ei. Poate că e bine să nu spui doar „Hei, studiul acela pe care l-ai realizat ne-a făcut remarcați la prezentarea pe care am făcut-o la întâlnirea de ieri“. Dacă odrasla ta a intrat la o facultate bună, anunță-i și pe foștii profesori că pregătirea suplimentară pe care au realizat-o împreună a contat foarte mult. Anunță-i și pe alții că orele în plus pe care le-au consumat făcând lucruri utile au avut un rezultat pozitiv. Asigură-te că ești onest și clar.

În același mod, când lucrurile merg greșit, rezistă nevoii de a da vina pe o singură persoană. Trebuie să înțelegi ce a funcționat greșit, dar încearcă să faci asta sincer, clar și într-o manieră amiabilă.

Să fii generos când pierzi este la fel de important ca atunci când ești generos la câștig.

Lucruri

Mai sunt și momente când exprimarea generozității necesită chestii fizice la modul propriu. Aici mă refer la cadouri. Oferirea de cadouri este o formă de artă, nu e nicio îndoială. Poate fi și o corvoadă. Câți dintre noi nu am fost prinși nepregătiți înainte de Valentine’s Day, de o aniversare sau de ziua unui prieten, căutând cu disperare pe internet, argumentând pro sau contra unei lumânări parfumate, a unui halat de baie sau a altui cadou generic? Pare foarte dificil să fii la curent cu toate ocaziile și cu toți oamenii pe care ai dori să-i aniversezi. Niciodată nu îmi notez datele de naștere. Am descoperit o modalitate de a evita astfel de situații prin faptul că ofer cadouri tot timpul anului — nu neapărat cu ocaziile oficiale sau legale care impun asta.

Ce presupune așa ceva? De exemplu, când cumpăr ceva pentru mine și acel lucru mi se pare chiar util, prefer să mai cumpăr unul sau chiar două dacă nu

este vorba despre ceva foarte scump. Ar putea fi o carcasă de telefon, un ac de cravată sau de stilou. Cel mai adesea este vorba despre vreo carte (când descopăr ceva care îmi place, cumpăr mai multe exemplare). De regulă nu am nici cea mai mică idee despre persoana căreia i-l voi oferi, ceea ce face totul mai amuzant. Acel cadou poate sta luni bune într-un sertar, până îmi vine în minte cineva care l-ar aprecia cu adevărat sau care ar avea nevoie de el. Dar când se ivește ocazia, am un cadou potrivit gata pregătit.

În acest fel mă asigur că, atunci când găsesc ceva care îmi place, îl ofer și cuiva de care îmi place.

Hanoracul de un milion de dolari

Agenția mea se mândrește cu ideea că oferă cadouri simpatice tuturor celor din rețeaua noastră: prieteni, familie și clienți. Desigur, numeroase companii au stil, dar noi încercăm să facem lucrurile puțin diferit. De exemplu, într-un an am conceput un hanorac cu glugă care avea numele companiei serigrafiat cu același tip de caractere precum logoul Metallica. În alt an am ales o cutie de cereale personalizată, cu jucării surpriză înăuntru. În alt an am trimis o carte fals-inspirațională, care avea ascuns înăuntru un tirbușon inscripționat. Ne-am dorit să facem astfel încât oamenii să folosească marca noastră sau să o păstreze la vedere, pe birourile lor.

De fapt hanoracul este cel care ne-a ajutat să obținem unul dintre cei mai vechi clienți pe care încă îi avem, producătorul de înghețată Ben & Jerry. M-am întâlnit și am discutat cu Jay Curley, unul dintre reprezentanții lor, la o conferință la care participam. Sunt un mare iubitor al produselor firmei, așa că am fost încântat să întâlnesc un reprezentant și să putem schimba două cuvinte. L-am pus imediat pe lista de contacte a agenției mele, pentru a-i trimite lucruri gratuite precum newslettere, invitații la conferințe, articole — și, desigur, hanoracul Mekanism.

Absolut din întâmplare, la aproximativ zece luni după aceea, m-a sunat Jay să-mi spună că firma lui era în căutarea unei agenții cu care să lucreze. Probabil că nu și-ar fi amintit de agenția mea dacă nu ar fi îndrăgit hanoracul Mekanism, pe care l-a și purtat. Am fost invitați să participăm la o licitație pe care am și câștigat-o în cele din urmă. La momentul scrierii acestei cărți, eram în cel de-al șaselea an de colaborare cu ei. Acea bluză de douăzeci și ceva de dolari ne-a adus un client important și venituri de milioane de dolari.

Am încercat să dau o lovitură financiară prin transformarea unui hanorac într-un succes major al companiei? Nu. Am încercat doar să ofer un produs simpatic unei persoane simpatice pe care am întâlnit-o. După cum s-a dovedit, oferirea de lucruri minunate este un obicei recompensat prin beneficii neașteptate.

Un curs intensiv de generozitate

Am amintit unele dintre lucrurile cele mai obișnuite care te pot pune în situația de a oferi ceva — timp, mulțumiri, daruri. Dar ca să faci din generozitate o componentă autentică a caracterului tău va necesita practică. Acest proces presupune trei acțiuni strategice pe care le poți implementa.

Identificarea stării de nevoie

Intră în interacțiuni importante gândindu-te cu ce ai putea contribui sau ce ți se solicită. Este o ocazie bună pentru a oferi o informație utilă? Sau situația necesită o reacție onestă? S-ar putea ca persoana cu care ai intrat în contact să-și dorească un exemplar al cărții pe care tocmai ai citit-o. Nu trebuie să știi dinainte care va fi răspunsul în fiecare caz în parte; odată ce ți-ai dat seama că interacțiunile pot reprezenta ocazii de a oferi diverse chestii, răspunsul vine de regulă de la sine. Mergi pe instinct.

„Da“ în mod automat

Dacă începi să vezi interacțiunile în acest fel, va deveni evident, de cele mai multe ori, care este valoarea pe care dorești să o oferi și care sunt lucrurile cu care nu prea ești de acord. Uneori oamenilor nu le place să-și împărtășească întâmplările din viața personală. Alții sunt zgârciți cu timpul sau cu atenția lor. Iar unii nu se pot convinge să ofere complimente. Ia aminte la care dintre actele de generozitate spui „nu“ în gând, iar apoi încearcă să transformi cât mai multe dintre aceste răspunsuri „nu“ în răspunsuri „da“.

Continuarea

Asigură-te, oricând este posibil, că actul tău de generozitate nu este un incident izolat. Dacă trimit cuiva un exemplar din cartea mea preferată, îi voi trimite și un e-mail pentru a mă asigura că a primit-o, iar în mesaj îi voi spune ce cred despre carte și de ce cred că i-ar plăcea. Cu puțin noroc voi transforma acest cadou într-o discuție de fond. Nu este posibil de fiecare dată, desigur. Dar atunci când se poate, continuarea este o modalitate foarte bună de a completa un act unic de generozitate cu ceva mai profund și mai meritoriu.

RECAPITULARE

Se știe de mult că mijlocul cel mai bun de a-ți crește influența este implicarea în schimburi reciproce, de tip oferire-primire. Dar acesta este exemplul clasic de gândire tranzacțională, care subminează persuasiunea cuiva pe termen lung.

Concentrează-te doar pe „a oferi“. După cum e lesne de observat, oamenii obișnuiți care sunt generoși sunt și mai persuasivi. Așa că fă-ți un obicei din a oferi lucruri în cât de multe ocazii poți.

Ultimele informații științifice mă susțin. Ființele umane au evoluat pentru a fi generoase, din câte se pare pentru că asta reprezenta o modalitate mai potrivită de a face oamenii să colaboreze. Iar în mediul real, în care oamenii nu sunt de fiecare dată în postura de reciprocitate, generozitatea din obișnuință este o metodă dovedită de a câștiga încrederea și aprecierea celorlalți.

Cu cât privești interacțiunile tale cu ceilalți ca pe niște ocazii de a oferi, cu atât mai ușor îți vei da seama ce se dorește de la tine și cu ce poți fi de folos. Ideea de a oferi se împarte în patru categorii:

1. Timp și atenție

2. Sfaturi și recomandări

3. Complimente și apreciere

4. Lucruri

Important este că nu contează ce oferi, atât timp cât crezi că acel ceva are valoare. La fel de important este să nu aștepți nimic în schimb. Să fii generos te va face mai fericit și va genera între tine și cei din viața ta relații mai puternice. Dacă devii genul de persoană care dă dovadă de un caracter generos, persuasiunea va fi un derivat firesc.

Dobânda la lucrurile bune pe care le aduci pe lume se va înmulți considerabil.

Capitolul 5

Atragerea pozitivității

Mintea este totul. Devii ceea ce gândești.

— Buddha

În linii mari, persuasiunea se împarte în două categorii: negativă și pozitivă.

De fiecare dată când cineva încearcă să convingă o altă persoană prin invocarea fricii, a urii, a dezgustului sau a anxietății se folosește de persuasiunea negativă. Și din păcate nu e nevoie să cauți prea mult în cultura noastră pentru a descoperi asemenea tipuri de manifestare. Cazul clasic este reclama politică bazată de atac, în care se portretizează un candidat ca fiind periculos sau malefic. Scopul acestor reclame este de a te face să te temi sau să te îngrijorezi atât de mult de posibilitatea ca un anumit candidat să câștige, încât să te simți obligat să-l votezi pe opozantul lui.

Să ne gândim la faimoasa reclamă „Daisy“ a președintelui american Lyndon B. Johnson, din campania din 1964, în care o fetiță de trei ani stă într-un câmp scăldat în soare, păsările ciripesc, în vreme ce ea rupe petalele unei margarete una câte una până când, ajunsă la numărul zece, o bombă atomică explodează. „Aceasta este miza“, se aude vocea președintelui.[1] Această reclamă a fost difuzată o singură dată, dar s-a dovedit a fi decisivă pentru înfrângerea lui Barry Goldwater. Deși numele lui Goldwater nu a fost menționat niciodată, privitorul se gândește „Mai bine votez pentru tipul celălalt, decât să mor într-un război nuclear oribil“. Este o persuasiune de succes, bazată pe teamă.

Mai bine de 50 de ani după acel moment, Donald Trump a trecut dincolo de acest nivel al reclamelor imaginative, recurgând direct la un teren de tactici de amenințare prin inventarea unor supranume lipsite de respect pentru fiecare dintre adversarii pe care i-a avut de înfruntat: „Low Energy“******** Jeb Bush, „Weak“******** Ben Carson, „Crooked“******** Hillary Clinton, „Lyin’“******** Ted Cruz, „Little“******** Marco Rubio,

„Pocahontas“ pentru Elizabeth Warren, „Crazy“******** Joe Biden și așa mai departe.

Mesajele negative consecvente și simple chiar funcționează. De fapt, cred că pot fi o modalitate incredibil de puternică de a schimba opiniile oamenilor sau de a-i aduce la vot. Dar întrebarea la care trebuie să răspunzi este: are nevoie lumea de mai multă teamă, ură, anxietate sau mânie? Sigur că nu, avem deja destulă.

De fapt, avem mult prea multă anxietate. A devenit atât de negativă, încât mulți oameni abia așteaptă ocazia să sară pe capul cuiva ca să-i schimbe opțiunea. Dar cei mai mulți dintre noi au un suflet bun, iar dacă vrei să inspiri vreo emoție unei alte persoane trebuie să fii mereu pozitiv. Fii mereu corect. Câștigurile pe termen scurt pot fi obținute cu siguranță prin distrugerea concurenței sau prin eliminarea concurenței, dar metoda nu funcționează pe termen lung.

Persuasiunea pozitivă se bazează pe afirmarea emoțiilor legate de valoarea vieții pentru a atrage oamenii de partea ta. În loc să reamintești publicului despre pericolele generate de o anume opțiune, transmite-i acestuia un sentiment de emoție și de speranță. Fă astfel încât oamenii să se simtă confortabil cu opțiunile pe care le au, nu să se simtă prost că au ales tabăra greșită.

Persuasiunea emoțională înseamnă cultivarea caracterului — genul de caracter care îți oferă pozitivitate în mod implicit. Nu genul de persoană neobișnuit de vivace, care nu se poate opri din râs, care folosește replica „nu te îngrijora“ și descrie totul sub umbrela „captivantului“. Aceea nu este pozitivitate. Aceea este o amăgire de doi bani. Nu mă refer nici la persoanele care se complac în planuri nesfârșite și văd mereu partea bună a lucrurilor, chiar acolo unde nu există. Nu cred că pozitivitatea amăgitoare ajută pe cineva. Evident că pentru a ne atinge scopurile este nevoie de mai mult decât gânduri pozitive.

Genul de persoană cu predispoziție pozitivă la care mă refer este una care oferă prioritate emoțiilor pozitive autentice în tot ceea ce întreprinde și, prin urmare, îi face pe cei din jur să se simtă puțin mai bine. Aceste emoții pozitive pot fi bucurie, satisfacție, încredere, optimism și recunoștință.

Nu intenționez să sugerez că persoanele pozitive nu resimt niciodată neplăcerile. Pot fi necăjite sau pot avea o stare proastă, ca oricine altcineva. Cu toate acestea, se pregătesc pentru a permite sentimentelor pozitive să le ghideze deciziile, acțiunile, comentariile și gândurile. Astfel, aceste persoane afișează un tip de generozitate — o generozitate a spiritului.

Dispoziția predominant pozitivă te face mai fericit, mai sănătos, mai creativ sau mai bun în pat? Posibil. Dar știm sigur că acești indivizi, în mod obișnuit pozitivi, sunt genul de persoane pe care ceilalți vor să le aibă în jur. Îi căutăm când avem nevoie de un sfat, când avem o problemă sau când avem de finalizat un proiect. Ne dorim să fie alături de noi și la bine. Pur și simplu ne place de ei. Când ne sunt aproape, ei fac astfel încât lucrurile să meargă mai bine.

Dar în ceea ce ne privește, acestea reprezintă genul de persoane cu care ne bucurăm că suntem de acord.

Consecința pozitivității

Ar trebui să preferăm să promovăm mai degrabă aspirația și sentimentele care proslăvesc viața, decât opusul acestora. Dar cum activezi aceste opțiuni — mai ales când nu-ți stau în fire? De multe ori, totul se rezumă la o regulă simplă și ușor de urmat: când ai dubii, evidențiază părțile bune ale unei anumite decizii, în loc să te preocupi de dezavantaje.

Nu este greu de înțeles fundamentul acestei decizii. La urma urmei, ce ar fi mai bine de spus: că un anumit set de exerciții fizice te va ajuta să slăbești și să fii mai în formă sau că te va ajuta să te simți mai sănătos, să ai mai multă energie și să arăți mai bine pe plajă? Primul mesaj amintește de cineva care este supraponderal, în vreme ce al doilea descrie o potențială imagine de sine mai luminoasă și mai eficientă.

Asemănător, vei prefera mai degrabă să ți se spună „Nu o suni pe mama ta suficient de des, așa că ia naibii odată telefonul!“ sau „Mamei tale îi place când îi telefonezi — i-ar face o mare bucurie dacă ai suna-o să-i înveselești ziua“? Primul mesaj este un vehicul pentru vinovăție. Al doilea este o invitație să faci ceva pentru o persoană pe care o iubești.

Ambele pot fi la fel de eficiente în privința rezultatului. Dar persoanele care inspiră vinovăție, mânie și teamă nu sunt foarte plăcute pentru cei din jur și, pe măsură ce îmbătrânim, evităm genul acesta de oameni (dacă nu cumva, desigur, au o legătură cu noi, caz în care trebuie să răbdăm și să ne descurcăm). Când acționezi pe termen lung, evident că nu vrei să fii genul de persoană pe care lumea o evită. De ce să faci pe cineva să se simtă prost dacă poți evita acest lucru?

Iată câteva exemple despre cum poți transforma un mesaj persuasiv negativ într-unul pozitiv.

NEGATIV	POZITIV
Acest produs te va face să fii mai puțin obosit.	Acest produs îți va da mai mul

Fumatul îți reduce anii de viață.	Dacă renunți acum la fumat, v
Nu fii fraier.	Știu că ești mai isteț decât atât
Dacă nu donezi, oamenii vor muri.	Donația ta poate salva vieți.
Acest job te va ține departe de sărăcie.	Acest job îți va oferi securitate
Dacă nu reciclăm, planeta se va distruge.	Reciclatul aduce beneficii uria

Din punctul de vedere al persuadării, mesajele pozitive sunt mai eficiente pentru implicarea publicului. Aceasta a fost concluzia unui studiu din 2008, care a analizat câteva decenii de cercetare academică asupra unei singure probleme: sunt mesajele care au în subtext o pierdere („Vei face cancer de piele dacă nu folosești protecție solară“) mai atractive decât cele cu subtext de câștig („Protecția solară îți face pielea mai sănătoasă“)? Deși s-au depus mari eforturi de-a lungul anilor pentru a analiza efectele de atractivitate ale diverselor mesaje persuasive, nimeni nu a încercat să ia în considerare toate aceste studii. Asta până în 2008, când Daniel O’Keefe și colegul lui au preluat tema.[2]

Revenind la studiu, autorii au presupus că mesajele persuasive negative ar fi mai atractive decât cele pozitive. Această presupunere părea a fi în regulă la acel moment. Nu e nicio îndoială că perspectiva de a pierde ceva important pentru noi naște sentimente puternice, precum teama și anxietatea. Asemenea emoții au modul lor de a ne direcționa mintea și de a ne motiva decizia. Prin urmare, unii s-ar aștepta ca mesajele negative să câștige ușor competiția pentru implicarea ascultătorilor. Tocmai de aceea campaniile de promovare continuă să se bazeze pe reclamele cu atacuri politice. Și reprezintă baza pentru întreaga industrie a asigurărilor.

Dar O’Keefe și colegii lui au descoperit ceva la care nu se așteptau. După procesarea cifrelor din 42 de analize distincte publicate pe parcursul a peste de 30 de ani, cercetătorii au aflat că mesajele persuasive pozitive, bazate pe avantaje, au condus la „o implicare semnificativ mai mare“ decât în cazul celor negative.

Când vine vorba să convingi oamenii, pozitivitatea este cel mai bun aliat al tău.

Pozitivitatea este contagioasă

Unul dintre motivele pentru care pozitivitatea are beneficii persuasive este contagiozitatea ei ridicată. De fapt, este chiar uimitor cât de puternic poți influența perspectiva unei persoane doar schimbând-o pe a ta. Asta a reieșit limpede dintr-un cunoscut studiu din 1962, realizat de psihologii Stanley Schachter și Jerome E. Singer.[3]

În experimentul lor, participanților li s-a injectat adrenalină, o substanță care mărește rata bătăilor inimii, crește presiunea arterială și ritmul respirației. Participanții nu au știut ce medicament au primit — realizatorii experimentului le-au menționat că era vorba despre un medicament pentru testarea vederii. Apoi li s-a cerut să aștepte într-o cameră, alături de o altă persoană care făcea parte din experiment, dar fără să știe nimeni.
Scopul studiului era de a vedea în ce fel ne afectează percepția asupra-propriilor emoții starea de spirit a oamenilor din jur.

În unele cazuri, persoana secretă din experiment se pretindea euforică. Evident, acest lucru i-a făcut pe participanți — care erau energizați de la adrenalină, dar nu știau asta — mai predispuși să admită că erau euforici. În altă situație, persoana secretă părea că este nervoasă. Participanții s-au simțit mai predispuși să se considere nervoși.

Studiul a descoperit că propriile percepții despre cum ne simțim au o mare legătură cu felul în care se simt cei din jurul nostru. Iar dacă persuasiunea este arta schimbării emoțiilor și a perspectivei pe care le au oamenii, abilitatea de a-i contamina pe ceilalți cu pozitivitatea noastră este un instrument foarte puternic.

Iată un exemplu concret, de dată recentă. Am fost blocat în metrou cu cei doi fii ai mei în timp ce ne îndreptam spre un meci al celor de la Yankees. A devenit limpede destul de repede că vom rata o bună parte din meci, dat fiind că trenul nu înainta deloc. Cu cât trecea mai mult timp, cu atât dezamăgirea copiilor mei devenea mai evidentă. A început prin „Nu vom prinde lovitura de începere!“ și a continuat cu „Tata, probabil că vom pierde primele două reprize. E chiar nasol!“.

Evident, o parte din mine simțea același lucru. Eram nerăbdător să ajung la

meci și nu eram deloc încântat să pierdem atât de mult din el. Dacă mi-aș fi exprimat sentimentul de dezamăgire, copiii ar fi simțit, iar o situație deloc roz s-ar fi transformat în ceva mult mai rău. Este genul de lucru pe care avem tendința naturală să îl facem toți.

Dar în acest caz am ales să privesc lucrurile într-o lumină pozitivă. În definitiv, eram cu adevărat bucuros că îmi petreceam o seară plăcută alături de copii. Am ales să consider situația noastră neplăcută ca pe un soi de aventură. Am început un joc în care inventam povești despre diverse persoane pe care le vedeam în vagonul de metrou în care eram blocați: „Cum crezi că-și câștigă existența acel individ? Care este numele pisicii lui? Unde a copilărit? La ce vârstă a plecat de acasă sau poate că nu a plecat încă? S-ar alătura distracției noastre?". Am continuat inventând povești și un nume fictiv pentru personajul nostru. Am găsit o denumire chiar și pentru joc: Poveste despre necunoscut. Ne distram atât de bine fiind creativi, încât, până când s-a pus în mișcare trenul, băieții mei nici nu au băgat de seamă că pierduserăm circa o oră din meci. Îi contaminasem cu sentimentele mele pozitive.

Nu sunt în fiecare caz de acest gen eroul din poveste — poate că doar în jumătate dintre cazuri. După o zi grea, după ratarea unei oportunități sau a unei licitații, pot intra în spirala pierderii controlului și devin un nesuferit. Dar cu toții putem alege să folosim atitudinea pozitivă pentru a ne păstra sub control emoțiile negative și, uneori, când avem dispoziția necesară, chiar să înnobilăm o experiență.

Testul berii

De regulă, când trebuie să luăm poziție într-o dispută sau să decidem în ce persoană să avem încredere, ne îndreptăm spre cea care ne trezește sentimente pozitive. De multe ori, campaniile politice contemporane se fundamentează pe această perspectivă de bază. Când folosești un buletin de vot sau adopți opiniile unui anumit politician, uneori o faci pe baza felului în care acea persoană te face să te simți — nu pentru că te-ai informat și ai descoperit că opiniile acelei persoane sunt mai convingătoare decât ale oponentului. În aceeași măsură, când consideri că politicianul tău preferat greșește, poate fi neplăcut să admiți asta. Mai degrabă ai vrea să fii de acord cu el. Donald Trump a fost capabil să convingă mulți dintre votanții republicanilor să-și schimbe părerea despre problemele aflate pe ordinea zilei, precum tarifele comerciale și Rusia — nu pe merit, ci din cauză că au fost convinși cumva de acest stil nechibzuit și lacom și de tacticile agresive ale politicianului. Totuși se poate observa și că aceste tactici se uzează rapid. Nu rezistă prea mult.

De aceea nu este o coincidență că, la cele mai recente alegeri prezidențiale din SUA, candidatul considerat mai simpatic a ajuns în top. Această dinamică este numită „testul berii“, întrucât candidații concurează adesea pentru a fi persoana cu care alegătorii ar dori cel mai mult să iasă la o bere. În 2000, de exemplu, sondajele de opinie au arătat că George W. Bush și Al Gore se potriveau destul de bine în privința subiectelor la ordinea zilei, dar Bush avea un avans în privința modului de a se face plăcut. Același lucru s-a întâmplat în 2004, când a concurat împotriva lui John Kerry. În alegerile preliminare din 2012, votanții l-au plăcut mult mai mult pe Barack Obama decât pe Mitt Romney.[4]

Trebuie să recunosc că testul berii funcționează în cazul meu. În compania mea insist să particip la discuția cu fiecare nou angajat, chiar dacă este vorba despre un director, un asistent de producție sau un director de creație. Acest lucru poate fi mare consumator de timp. Dar se justifică. În acel punct al procesului de angajare, multe alte persoane au decis deja că persoana cu care discut este calificată pentru job. Ce trebuie să-mi dau seama este dacă ne va face și plăcere ca acele persoane să fie mereu în jurul nostru. Vor contribui cu ceva la statutul nostru? Vor fi oameni autentici, care să-și spună părerile și să

ne ofere imboldul pozitivității? Cu alte cuvinte, ne va plăcea să mergem cu ele la o bere, la finalul unei zile grele?

Pentru a-mi da seama de asta voi adresa întrebări care să facă pe oricine să lase garda jos. Voi întreba care sunt adjectivele prin care și-ar descrie prietenii, care cred că le este „superputerea publicității“, ce fel de muzică le place, de ce vor să-și schimbe locul de muncă, ce îi motivează în profesie, cum s-ar distra dacă nu ar avea treabă, care sunt cele trei persoane alături de care ar dori să ia prânzul și așa mai departe. Scopul meu este să fac persoana din fața mea să se elibereze puțin, astfel încât să pot ajunge la adevărata ei personalitate. Dacă este genul de persoană care își bârfește fostul angajat sau dacă vede doar partea negativă a lucrurilor, sunt aproape convins că voi spune „nu“, indiferent de cât de pricepută sau talentată ar fi.

Genul de oameni pe care îi vrei lângă tine când treci prin momente dificile sunt cei care oferă pozitivitate, care îți amintesc de lucrurile bune sau care sunt optimiști că lucrurile bune pot reveni. Aceștia îți ridică moralul.

Cum m-a convins Joe Biden

Am avut această revelație în urmă cu câțiva ani, când agenției i-a fost solicitat să se ocupe de o provocare intimidantă, pentru unul dintre cei mai mari clienți din univers: Casa Albă.

În dimineața zilei de 29 aprilie 2014 mă aflam în Sala Roosevelt, stând alături de nimeni altul decât Joe Biden, vicepreședintele SUA. În răstimp de mai bine de o oră a explicat de ce agenția mea și alți parteneri din încăpere ar fi trebuit să-și unească forțele cu administrația Obama pentru a reconfigura modul în care publicul se raportează la agresiunile sexuale din campusurile universitare.

După cum ne-a informat Biden, pe mine și pe reprezentanții a numeroase organizații media și sportive — inclusiv GQ, Major League Baseball și Funny or Die —, aproape una din cinci femei și unul din 16 bărbați erau agresați sexual în perioada studiilor universitare. Aceste statistici îmi tulbură gândurile de câte ori mă gândesc la ele. Task Force to Protect Students from Sexual Assault din cadrul administrației Obama, o organizație constituită la începutul anului respectiv, își anunțase câteva dintre recomandările strategice în dimineața acelei zile, inclusiv crearea unui program federal de pregătire, pentru a-i învăța pe oficialii instituțiilor de învățământ cum să trateze corect victimele traumelor sexuale. Dar, după cum a explicat Biden, problema nu putea fi rezolvată doar printr-o politică adecvată.

Prevenirea violurilor din campusuri, a spus el, necesita o schimbare majoră a modului în care studenții — și tinerii, în mod special — înțelegeau problema. Administrația dorea o schimbare culturală. Iar vicepreședintele Biden și echipa sa au ales agenția mea, Mekanism, pentru realizarea acestei schimbări, printr-o campanie națională, care trebuia lansată în patru luni de la acea întâlnire.

Pe fond, ai putea crede că totul era la mintea cocoșului. Desigur, Mekanism ar fi trebuit să semneze contractul. Dar au fost o serie de considerente care mi-au dat de gândit. În primul rând, faptul că ar fi trebuit să lucrăm gratuit. Nu aveam nici cea mai mică idee despre cum s-ar fi descurcat agenția — sau despre cum aș fi putut justifica atâta muncă neplătită în fața directorului nostru financiar. Vicepreședintele solicitase o campanie masivă, la nivel

național, realizată fără buget, gata în câteva luni și pe tema unei probleme foarte sensibile.

Mekanism funcționase până atunci strict pentru promovarea de produse, creșterea numărului de accesări online și determinarea oamenilor de a ne împărtăși conținutul — nu pentru o schimbare socială pe scară mare. De fapt, administrația ne contactase inițial după ce Rachel Gerrol și Dave Moss de la PVBLIC Foundation, consilierul lui Biden — Greg Schultz și Kyle Lierman de la White House Office of Public Engagement******** manifestaseră interesul pentru o anume realizare postată pe website-ul nostru. Clientul acelui proiect era Axe Body Spray, iar campania, numită „The Fixers“, ajutase la lansarea unei linii de produse noi de igienă pentru bărbații aflați în categoria de vârstă a studenților. Pentru a ajunge la publicul țintă, Mekanism a realizat o serie de farse digitale și glume directe, pe care le puteai spune ulterior și prietenilor. Lucrarea era cât se poate de copilărească și nu s-ar fi potrivit pentru noua provocare, dar fusese eficientă, iar produsele au zburat practic de pe rafturi.

Desigur, realizarea unui proiect destinat vânzării de produse studenților interesați să se spele cu produse al căror miros să atragă sexul opus este cu mult diferită de una care urmărea să convingă acești tineri să se implice și să protejeze sexul slab în cazul unor atacuri cu tentă sexuală. De asemenea, era o problemă prin faptul că nu mai lucraserăm niciodată pro bono și nu aveam nicio experiență în negocierea unei operațiuni politice de anvergura și complexitatea Casei Albe și a tuturor componentelor acesteia. Dacă eșuam, nu doar că dezamăgeam milioane de foste și viitoare victime ale agresiunilor sexuale — ci am fi avut parte de o înfrângere publică din punct de vedere politic a președintelui și a vicepreședintelui SUA. De asemenea, am fi rămas în istorie ca agenția care a lucrat de mântuială la o campanie națională majoră, pentru una dintre cele mai pricepute administrații din punct de vedere mediatic din istoria modernă a SUA.

Erau destule motive pentru a merge la sigur, adică să spun un simplu „nu“. Dar un asemenea gând nu mi-a trecut prin minte nicio secundă. Desigur, exista seducția Casei Albe — o clădire care fusese concepută pentru a intimida pe oricine îi trecea pragul (sub paza serviciilor secrete). Adevăratul motiv pentru care am spus „da“ pe loc a fost, totuși, chiar Joe Biden.

Din momentul în care a intrat în cameră, a irupt practic energie bună și pozitivitate. Era grațios, jovial și curios. S-a plimbat în jurul mesei și a strâns mâna tuturor, ne-a privit în ochi pe fiecare și ne-a mulțumit pentru timpul pe care l-am alocat pentru întâlnirea cu el. A vorbit fără nicio urmă de artificialitate.

Și chiar dacă discuta un subiect neplăcut prin definiție, a prezentat întreaga situație ca pe o mare oportunitate care ne era la îndemână. Aveam ocazia să ne folosim priceperea și resursele pentru a preveni suferințe și traume, pentru a rezolva una dintre cele mai grave probleme sociale din ultimii ani. Cât de des se întâmplă așa ceva? În comparație cu ceea ce descria el, îngrijorările mele legate de bani, timp și riscul legat de reputație păreau minore și lipsite de importanță. Discutam despre schimbarea mentalității legate de viol și despre crearea unei mișcări în campusurile universitate din întreaga țară.

Biden ar fi putut juca foarte ușor cartea vinovăției. Ar fi putut sublinia că eu eram tipul care se pricepea la publicitate, care își consuma majoritatea timpului preocupat de înghețată, de linii aeriene și companii de divertisment. „De ce nu faci și altceva, ceva important?“, m-ar fi putut întreba, sau „De ce nu încerci să utilizezi publicitatea și pentru ceva util? Cei din domeniul tău ar putea face asta“. În loc să procedeze astfel, a apelat la sentimentele noastre pozitive, făcându-ne să devenim entuziaști în legătură cu proiectul și cu toate lucrurile bune care ar fi putut decurge de pe urma lui. Era vorba despre o persuadare emoțională.

În cele din urmă am reușit. Rezultatul a fost It’s On Us********, o organizație la nivel național care continuă să promoveze intervenția martorilor, să educe publicul în legătură cu sexul consimțit și să sprijine victimele violurilor. It’s On Us se ocupă cu educarea publicului; nu cere oamenilor să nu mai facă atacuri, ci face din asta o problemă la care trebuie să participăm toți, pentru a ajuta la rezolvarea ei printr-o politică a schimbării, prin intervenția martorilor și prin comunicarea deschisă. Din septembrie 2014, de când președintele Obama a lansat campania, mai mult de 500 000 de persoane și de organizații au folosit cadrul oferit de It’s On Us pentru a-și aduce contribuția la prevenirea agresiunilor din campusuri. Sute de colegi au lansat conținut online original și au găzduit evenimente pentru a crește conștientizarea crizei produse de violurile din campusuri, în toate cele 50 de

state americane. Sute de persoane și de grupuri au realizat anunțuri publice pentru diseminarea mesajului acestei campanii. Celebrități precum Jon Hamm, Questlove și Lady Gaga s-au pus în slujba mișcării. Iar peste 500 de unități de învățământ din fiecare stat au creat comitete consultative ale studenților pentru a aborda această problemă.

It’s On Us a avut ca rezultat o acțiune concretă din partea legiuitorilor și a oficialilor din domeniul public. În vara lui 2017, Tom Wolf, guvernatorul statului Pennsylvania, a anunțat șase reforme care vizau în mod special promovarea principiilor It’s On Us, inclusiv un regulament care solicita colegilor victimelor să utilizeze un sistem online anonim pentru a raporta agresiunile sexuale.

Campania reprezintă realizarea profesională de care mă simt cel mai mândru. Mi-aș fi dorit ca doar gravitatea problemei să mă fi convins. Ea a reprezentat o bună parte din argument. Dar, cu toată sinceritatea, ceea ce m-a făcut să spun „da“ a fost caracterul pozitiv autentic al lui Biden, capacitatea lui de a trezi sentimente pozitive în mine și în oricine altcineva, precum și modul în care ne-a făcut să credem că aveam șansa de a realiza ceva cu adevărat util și măreț. Așa m-a convins pe mine, așa a determinat agenția mea să doneze ani de muncă pentru o cauză nobilă, a cărei importanță a depășit toate îngrijorările inițiale, care mă determinau să fiu reținut.

Se pare că Trump avea dreptate doar pe jumătate. Biden este nebun — este nebun de pozitiv. Iar starea lui de generozitate ne-a contaminat și pe noi. Biden a profitat de atitudinea pozitivă pentru a ne ajuta să ajungem la milioane de studenți, să le schimbăm viața și să combatem cultura violului.

Cum să valorifici avantajul de pozitivitate

Cum reușesc unii să dezvolte un caracter pozitiv? Sunt câteva obiceiuri pe care le-am găsit utile pentru păstrarea unui cadru mental pozitiv și pentru exprimarea emoțiilor pozitive, chiar în cele mai dificile împrejurări.

Practica recunoscătoare

Mai ales în perioade stresante poate fi dificil să vezi partea bună a lucrurilor. Gândurile negative te pot copleși și pot fi stresante, în vreme ce gândurile bune își pierd din putere când sunt dominate de frustrare. Presiunea poate fi atât de copleșitoare uneori, încât ajungi să nu mai poți compensa lipsa de speranță. Păstrarea unei atitudini pozitive în acele momente necesită practică. Iar modul în care mulți oameni fac acest lucru este inițierea unui jurnal de recunoștință.

Așa cum le spuneam băieților mei, trebuie să fii măreț — dar trebuie să fii și recunoscător. În fiecare sâmbătă seara scriem în jurnal trei lucruri pentru care fiecare dintre noi suntem recunoscători. Știu că nu e genul de idee cu care să dărâmi lumea. Și nici nu sunt genul de persoană care să-și aclame „dorințele“ la un curs de yoga. Dar acest exercițiu a contat foarte mult pentru mine și pentru familia mea. Îți oferă un nou start și te pregătește pentru săptămâna care urmează. Întreabă-i pe cei care îl practică și îți vor confirma cât este de eficient. Regula de bază ar fi să îl transformi într-un fel de obișnuință pentru fiecare dimineață. În cazul tău ar putea fi la prânz, în zilele de luni și de vineri. Dar pentru mine, o dată pe săptămână, alături de familie, este o rutină perfectă.

Lucrurile bune pe care le notezi pot fi că ești sănătos, că ai obținut un job sau pur și simplu că ești bine. Dar pot fi și lucruri importante, precum ceva drăguț spus despre tine de un coleg, în vreme ce savurați cafeaua împreună. Util la aceste notări este că poți vedea gândurile adunate în caietul în care le-ai scris,

astfel încât să-ți împrospătezi memoria. Te ajută să te întorci și să accesezi acele sentimente în momentele în care pari pierdut și lipsit de speranță.

Acesta este un exercițiu care necesită mai puțin de zece minute, dar efectele pot fi extraordinare. A menține gândurile de recunoștință la suprafața vieții mentale te poate ajuta să-ți dai seama că, orice ar merge rău într-o zi, în medie situația este suficient de bună pentru a fi pozitiv.

Realizează critici constructive

Uneori este inevitabil să îi criticăm pe alții, mai ales în domeniul profesional. Dar este o diferență între tipul de critică pozitivă, care este constructivă, respectiv critica realizată cu dispreț, care este marcată de ostilitate sau lipsită de considerație. Dacă este cazul să fii critic, se poate face cu un ton pozitiv.

În loc să spui „Ai scris greșit această informație în raport“, poți zice „Raportul este aproape gata, dar poți să mai verifici această informație? Parcă nu este chiar ceea ce trebuie“. În loc de „Ideea asta e de neînțeles“, poți spune „Nu prea pricep — mă poți ajuta să înțeleg mai bine?“. Ultimul exemplu îl utilizez în permanență. Dau vina pe mine, nu pe idee, și oblig persoana respectivă să descrie conceptul în forma cea mai simplă cu putință.

Asigură-te în primul rând că scopul oricărei critici este să ajuți cealaltă persoană să se manifeste mai bine — și că este clară legătura dintre comentariul tău și țelul persoanei respective. De exemplu, dacă unei persoane îi trebuie mult prea mult timp pentru a-și realiza sarcinile, nu îi spune să iuțească ritmul. Explică-i că se va putea ocupa de proiecte mai ample, mai interesante și mai provocatoare dacă va putea lucra mai rapid. Trebuie să conduci prin exemplu, indiferent de poziția ta din companie. Nimeni nu are nevoie de neplăceri suplimentare în viață. Nu agrava situația.

Ostilitatea fățișă sau criticile negative pot sfârși prin a se întoarce împotriva

ta, ca urmare a unui fenomen pe care psihologii îl numesc transfer spontan de trăsături. Asta se întâmplă când o persoană care atribuie anumite caracteristici altcuiva este percepută ca având exact acele trăsături. Când acuzi pe cineva de lipsă de loialitate, de exemplu, este posibil ca oamenii să te vadă pe tine ca fiind lipsit de loialitate. Același lucru se întâmplă în cazul necinstei, lenei, lipsei de imaginație — orice vrei tu. Asta se întâmplă când oamenii cu care discuți te cunosc destul de bine. Un studiu publicat în Journal of Personality and Social Psychology a relevat că „și comunicatorii familiari au fost asociați cu și li s-au atribuit trăsăturile implicate de observațiile lor".[5] Pe de altă parte, cineva care se păstrează în zona criticii simple, pozitive și constructive poate să obțină un rezultat cât se poate de pozitiv prin utilizarea transferului spontan de trăsături în avantajul său.

Răul se poate transforma în ceva măreț

Ședințele pot fi dezagreabile. Unele sunt simpatice și stimulative, dar altele sunt atât de neplăcute, încât ești uimit că nu sunt interzise prin Convențiile de la Geneva. Aceste întâlniri au fost pacostea existenței mele. Totuși în prezent, le văd ca pe o oportunitate de a induce puțină pozitivitate acolo unde se dovedește că e nevoie de ea.

Realizez asta mergând la întâlniri cu mintea deschisă și plin de energie. Dar fac asta mai ales amintindu-mi că fiecare întâlnire are șansa de a se transforma în ceva măreț. Acesta este adevărul. Te poți întâlni cu un contabil lipsit de vlagă, cu un profesionist de la Resurse Umane care răspunde de asigurările de sănătate sau cu un stagiar neplătit, de la care poți afla ceva nou sau interesant, un detaliu care poate duce la o realizare de excepție. De obicei nu se întâmplă așa ceva, dar asta nu înseamnă că nu este posibil. Iar recunoașterea acestei posibilități este o cale bună de a aduce puțină pozitivitate, optimism și energie într-un context care altfel este tern.

Mi-am cunoscut prima oară partenerii de la Mekanism — Tommy Means,

Pete Caban și Ian Kovalik — doar pentru că Tommy mi-a telefonat din greșeală. A ajuns la mine prin intermediul unei companii de producție pe care am înființat-o, numită Plan C. Tommy voia să telefoneze unei agenții de publicitate din San Francisco, în căutarea unui job. Când am primit telefonul lui din greșeală, aș fi putut să-i spun pur și simplu că este o greșeală și să-l transfer înapoi la recepție. În loc să fac asta, am abordat întâmplarea ca pe o potențială oportunitate. Și s-a dovedit că asta a și fost.

Acel apel telefonic greșit direcționat a condus la un parteneriat de durată. În loc să mă deranjeze și să-i închid telefonul lui Tommy, ne-am implicat într-o conversație. Iar de atunci nu ne-am mai oprit din discutat. O minte deschisă de ambele părți a permis ca această întâmplare să se producă.

Acest gen de nimereală fericită nu se întâmplă prea des. Dar pentru că am știut că orice ocazie se poate transforma în ceva revelator, m-am asigurat că am folosit toată energia pozitivă chiar și în cea mai banală interacțiune. Așa cum a spus cândva Frank Zappa, „o minte este ca o parașută, nu funcționează dacă nu este deschisă“.

Te-ai putea înșela

O parte din a-ți păstra mintea deschisă presupune admiterea faptului că riscul să te înșeli există în orice problemă. Dacă particip la o ședință la locul de muncă sau port o discuție cu soția mea, am de regulă o opinie de început. Dar persoanele care se implică în diverse conversații cu o agendă rigidă nu transmit pozitivitate, ci devin opozante. Crede-mă, obișnuiam des să fac și eu asta — ajungeam la ședință cu capsa pusă și căutam un motiv de harță.

O cale de a evita această atitudine este să te implici în orice interacțiune cu dorința de a-ți schimba atitudinea când cineva îți prezintă o idee mai bună. Dacă ești un manager cu o funcție importantă și un angajat de rând are o propunere care intră în conflict cu ideile tale, oferă-i șansa de a te putea

convinge. La fel, dacă șeful tău vrea să ia anumite decizii care sunt împotriva sistemului tău de valori, pornește de la ideea că știe ceva ce tu nu știi, așa că fă un efort să judeci situația din punctul lui de vedere.

Nu vei fi convins de fiecare dată. Dar dorința ta de a oferi celeilalte persoane o șansă reală va fi evidentă — și apreciată. La fel de important, acest gen de abordare te va face mai persuasiv.

Fii entuziast

După cum a arătat un studiu realizat de Schachter și Singer, există o linie fină de demarcație între sentimentele negative precum mânia și sentimentele pozitive precum euforia. Același lucru se poate spune despre două alte sentimente, anxietatea și entuziasmul.

Evenimentele majore — profesionale sau personale — pot genera multă anxietate. Gândește-te la ziua de dinaintea unei întâlniri de afaceri importante, a unei prezentări în fața clasei sau la momentul de dinaintea intrării pe o scenă, pentru susținerea unui discurs în fața a sute de persoane. În situații precum acestea, este ceva obișnuit ca oamenii să-ți spună să „te calmezi“ sau „să te relaxezi“. Nu poți diminua anxietatea prin puterea voinței. O abordare mai potrivită este să transformi aceste sentimente în entuziasm — o senzație care, dacă te gândești la ea, nu este atât de diferită de nervozitate.

Un studiu din 2013, realizat de cercetătoarea Alison Wood Brooks de la Harvard Business School, a relevat că această tehnică poate fi uimitor de eficientă în liniștirea nervozității de dinaintea unor activități.[6] În acel experiment, Brooks le-a solicitat participanților să cânte un cântec folosind jocul video Karaoke Revolution de la Nintendo Wii: „Glee“ (cine știe, poate este celebru în rândul psihologilor experimentali). Competitorilor de la karaoke li s-a cerut să cânte cu glas tare clasicul „Don’t Stop Believin’“ și li s-a spus că vor fi jurizați pe baza acurateței versurilor.

Înainte de a se întâmpla asta, participanții au fost întrebați cum se simțeau și li s-a cerut să răspundă cu o replică alocată aleatoriu: fie „Sunt nervos“, fie „Sunt entuziast“. Li s-a mai spus că, indiferent de răspunsul ales, trebuie să facă tot posibilul să creadă că este adevărat. Cu alte cuvinte, persoanele care au primit „Sunt nervos“ au încercat să redea sentimentele de anxietate, în vreme ce restul au încercat să pară entuziaști. După aceea s-au pus pe „Just a small-town girl, living in a lonely world…“.

Oricât de ciudat ar părea, participanții care și-au spus „Sunt entuziast“ au fost considerabil mai buni în redarea versurilor. Aceste persoane au putut să interpreteze starea emoțională crescută ca fiind pozitivă, nu negativă, doar convingându-se anterior pe ei înșiși, așa că au obținut rezultate mai bune.

Desigur, acest gen de reevaluare nu este posibil întotdeauna. Dacă aștepți emoționat rezultatele unor analize medicale sau dacă te grăbești să prinzi un zbor internațional cu avionul, ceea ce simți este anxietate, nu încântare și orice altceva ți-ai spune nu te va ajuta prea mult.

Când echipa noastră de la Mekanism se pregătește pentru o licitație, fac tot posibilul să fiu încântat la gândul că vom câștiga proiectul — nu să fiu stresat la gândul că este posibil ca potențialul client să nu ne placă, de oferta pe care acesta a primit-o de la concurenții noștri sau de cât de dificil va fi proiectul. Situația este identică în cazul în care lucrăm contracronometru pentru a respecta termenul de execuție în cazul unei campanii mari. Sunt momente epuizante, de mare presiune. Dar sunt și amuzante. Așa că, decât să ne preocupăm de cât de obosiți și de tensionați suntem, încercăm să scoatem mereu în evidență cât de palpitant este totul și cât de implicați suntem cu toții.

Aș putea să motivez echipa amintindu-le tuturor câte lucruri depind de acel proiect (precum LBJ în reclama „Daisy“) sau cât de neplăcut ar fi să nu reușim. Dar, sincer vorbind, nu este la fel de eficient. În loc să subliniem cât e de stresantă situația, vedem lucrurile ca pe o mare șansă — la fel cum a procedat Biden în Sala Roosevelt.

RECAPITULARE

Păstrarea unei dispoziții pozitive aduce un spectru larg de beneficii care, luate împreună, te pot face mai persuasiv. Persoanele care sunt pozitive în mod obișnuit — care își bazează gândurile, credințele, comentariile și acțiunile pe emoțiile lor pozitive — sunt genul de colegi pe care ți-i dorești prin preajmă. Pozitivitatea lor poate fi contagioasă, învăluindu-te și făcându-te mai atent la aspectele înălțătoare ale vieții tale. Aceste persoane sunt mai plăcute și mai sensibile și prin urmare ne simțim obligați să fim de partea lor, de fiecare dată când este posibil.

Dar este nevoie de practică și de disciplină pentru ca acest lucru să ne intre în reflex.

Principalele criterii sunt:

1. Fii recunoscător.

2. Critică într-un mod constructiv.

3. Răul se poate transforma în bine.

4. Ai putea să te înșeli.

5. Fii entuziast.

Asumarea acestor lucruri te ajută să fii sigur că ai o conduită constructivă, optimistă și captivantă în toate interacțiunile de care ai parte.

Ține minte, oamenii se înconjoară de persoane care reflectă ceea ce vor ei să fie și ceea ce vor ei să simtă. Pozitivitatea generează influență.

Capitolul 6

Doar putin respect

Cunoștințele îți vor da putere, dar caracterul îți va aduce respect.

— Bruce Lee

Respectul este o precondiție esențială pentru persuadare. Dacă scopul tău este să fii influent, dar eșuezi în respectul față de public, ai pierdut jocul încă dinainte de a-l începe.

Când ne simțim oricât de puțin desconsiderați, insultați sau luați de sus, avem tendința de a ne închide în noi înșine. Ne schimbăm starea în modul „noi împotriva lor“ și începem să percepem persoana lipsită de respect ca pe un adversar sau chiar ca pe un dușman. Să ne gândim la câte războaie au început din cauză că una dintre tabere a arătat lipsă de respect față de cealaltă.

Un exemplu extrem și obscur este cunoscut sub numele Războiul Patiseriei. În 1920, după independența Mexicului față de Spania, au izbucnit unele revolte și lupte de stradă în Mexico City, care au provocat pagube previzibile. Unui patisier de origine franceză, pe nume Remontel, i-a fost devastată patiseria și i-au fost furate toate prăjiturile. Regele Franței, Ludovic-Filip, a aflat și a solicitat despăgubiri de 600 000 de pesos (echivalentul a 30 000 de dolari în prezent) pentru un magazin și pentru produse care valorau circa 1 000 de pesos (cam 50 de dolari). Congresul mexican a răspuns pe scurt: „În niciun caz nu vom oferi atât de mult pentru niște foitaje“. Marina Militară a Franței a început o blocadă asupra porturilor importante din Golful Mexic. Mexicul a declarat război, iar cele două țări s-au luptat patru luni întregi. Confruntarea s-a soldat cu moartea multor soldați. În cele din urmă, Mexicul a plătit 600 000 de pesos, iar Remontel s-a ales cu o patiserie nouă. Dar, prin impunerea cu forța a unei soluții în loc de persuadare și respect, ambele părți au avut mai mult de pierdut decât de câștigat din cauza unor banale foitaje. Așa că, atunci când cineva vrea să obțină ceva de la tine, nu va încerca să te convingă în modul în care vezi tu lucrurile, adică prin solicitări.

Pe de altă parte, când cineva ne tratează de la egal la egal, ne ia în serios și are respect pentru timpul, inteligența și atenția noastră, tindem să ne deschidem — măcar ca răspuns la amabilitatea arătată, dacă nu pentru altceva. Ne străduim să îi oferim o ascultare atentă. Iar când ne deschidem, lăsăm garda jos. Este exact modul de gândire pe care dorești să-l vezi la cineva pe care speri să-l persuadezi.

Oamenii își doresc respect mai mult decât orice altceva — mai ales la locul de muncă. Într-un studiu realizat de Harvard Business Review pe 20 000 de angajați din întreaga lume, faptul de a fi tratați cu respect de superiori a avut un efect mai relevant decât oricare alt factor examinat. Respectul a fost considerat mai important decât feedbackul, decât șansele pentru avansare, recunoașterea meritelor și chiar decât banii.[1]

Să ne gândim la un episod care a avut lor în 2009 în Penitenciarul Orient Road din Florida. Un ofițer de la sediu, adjunctul Ken Moon, stătea la birou când unul dintre deținuți l-a atacat violent, imobilizându-l într-o priză care îi putea aduce decesul prin sufocare. Adjunctul mai trăiește doar pentru că patru dintre ceilalți deținuți i-au sărit în ajutor. Unul dintre ei, Jerry Dieguez Jr., a pocnit atacatorul și l-a pus la pământ. Un alt prizonier, David Schofield, a luat stația radio a adjunctului de post și a solicitat ajutor. Alți doi prizonieri, Hoang Vu și Terrell Carswell, s-au alăturat confruntării, iar în cele din urmă adjunctul a scăpat.[2]

Este foarte neobișnuit ca prizonierii să protejeze un gardian. Când au fost întrebați de ce și-au riscat viața pentru a-l salva pe Moon, s-a ajuns la respect. Iată ce spunea un deținut: „Moon își vedea de treabă… și, chiar dacă era ofițer, se purta precum un părinte“.[3] Îi tratase pe deținuți cu respect, ca pe niște egali. Ca urmare, aceștia i-au luat apărarea, chiar dacă era sarcina lui să-i păzească. Ei l-au protejat când viața i-a fost pusă în primejdie.

Profunda noastră sensibilitate pentru respect este ceea ce evidențiază cel mai bine principiul colaborării dintre oameni: Regula de aur. Dacă vrei să răzbați în orice mediu social, trebuie să-i tratezi pe ceilalți așa cum vrei tu să fii tratat — cu respect. Important este că această idee poate fi găsită de-a lungul timpului în aproape oricare fostă civilizație sau sistem religios.

Anticul orator atenian Isocrate avea un sfat: „Să nu faci altora ceea ce ție nu-

ți place“.[4] Sau, după cum spunea Sextus pitagoreanul, „Ce nu vrei să ți se întâmple, să nu faci nici tu“.[5] Aristotel a fost întrebat la un moment dat cum ar trebui să ne comportăm cu ceilalți. Iată ce a răspuns: „Exact așa cum ei ar trebui să se comporte cu noi“.[6] În iudaism, Tora spune „să-ți iubești aproapele ca pe tine însuți“.[7] Acest gând este reluat aproape identic de Iisus, în Noul Testament.

O colecție de texte budiste cunoscute sub numele de Udanavarga conține și maxima „Nu îi răni pe ceilalți cu ceea ce te afectează și pe tine“.[8] Iar vechea epopee hindusă Mahabharata ne învață: „Să nu faci cuiva un lucru pe care îl consideri dăunător pentru tine. Aceasta este, pe scurt, regula dharma — legea și ordinea universală“.[9] În Islam, se crede că profetul Mohamed ar fi spus „ceea ce îți dorești ție, să dorești pentru toată lumea“.[10]

Regula de aur este piatra de temelie a civilizației.

Civilizația, așa cum o știm noi, ar fi imposibilă fără respect.

Cu toate acestea, să ne amintim să oferim în mod obișnuit respect celor din jur nu este ceva care ne vine în mod natural. Dar, analizat la scara istoriei, a devenit a doua noastră natură — o parte a memoriei noastre emoționale.

De cele mai multe ori, când manifestăm lipsă de respect pentru oameni nu suntem conștienți de asta. Se pare că oamenii sunt mult mai sensibili la gesturile care trădează lipsa de respect care îi vizează pe ei, decât la cele pe care le produc la adresa altora. După cum scria și Christine Porath, profesor de management la Georgetown University, expert în politețea de la locul de muncă: „Cea mai mare parte a lipsei de respect provine dintr-o lipsă de conștiință de sine. Doar 4% sunt masochiști și spun că sunt lipsiți de politețe pentru că este distractiv și nu au nicio problemă să se comporte astfel. Cel mai adesea oamenii nu își dau seama de modul în care comportamentul lor îi afectează pe ceilalți“.[11] Din moment ce toți ne dorim respect, simpla conștientizare și atenție ne pot ajuta să-l obținem.

De asemenea, este adevărat că tehnologiile digitale generează noi ocazii de a le da unora peste nas, de a comunica lipsit de respect, de a ignora, de a te adresa cu superioritate sau de a insulta direct semenii, cu o ritmicitate și o viteză fără precedent. Un singur comentariu interpretat greșit, o postare de

blog, o fotografie sau un comentariu pe Twitter pot ofensa milioane de persoane de pe tot globul — și pot distruge reputația cu greu câștigată —, iar asta se întâmplă în decurs de zile, ore și, uneori, chiar minute. De aceea un caracter respectuos este deopotrivă dificil de construit și, chiar mai important, de păstrat.

Respectarea celorlalţi: fii de încredere

Încrederea este un element important din conduita unei persoane respectuoase. O persoană de încredere este una care face ceea ce promite și care nu oferă promisiuni pe care nu și le poate ține. Poți conta pe ea — lucru care este un alt mod de a spune că ai încredere. Iar încrederea este totul când discutăm despre persuasiunea emoțională. Cele mai convingătoare argumente, prezentări sau campanii nu au nicio valoare dacă tu nu crezi că acele cuvinte pe care le auzi se vor transpune în fapte.

Până și încălcarea celei mai neimportante promisiuni este suficientă pentru a-ți submina încrederea și, prin asta, pentru a dovedi lipsă de respect față de cineva. Pentru a da un exemplu simplu, să zicem că intervine ceva urgent și neașteptat în timpul unei conversații telefonice, iar tu spui persoanei de la telefon: „De fapt, te sun eu imediat". Spunem asta tot timpul, iar cei cu care vorbim nu au nicio problemă. Dar dacă nu vei suna din nou, ai o bilă neagră.

Deși s-ar putea să nu-ți amintești de acea promisiune, sunt șanse ca cealaltă persoană să o facă — iar oamenii sunt foarte sensibili la orice formă de lipsă de respect. Când faci o promisiune fără acoperire, transmiți acelei persoane doar că îți pasă de ea numai când îți convine.

Să-ți ții chiar și cele mai mici promisiuni este o cale destul de simplă de a demonstra că ai caracter și să câștigi încrederea cuiva. Iată câteva obiceiuri care pot dovedi că ești de încredere fără ca măcar să te gândești la asta.

Nu „promite"

Dacă ești genul de persoană care folosește cuvinte precum „promit", „garantez" sau „cu siguranță", renunță să mai faci asta. Termeni evidenți precum aceștia, folosiți cu ușurință, îți pot cauza neplăceri, punându-te în situații în care nu ai alte opțiuni decât acelea de a-ți încălca cuvântul dat.

Oamenii vor înțelege dacă le spui direct că nu poți garanta anumite lucruri.

Cere timp înainte de a-ți lua angajamente

Dacă ai ezitări în a-ți lua un angajament ferm, indiferent cât de mare sau de mic, cere o zi — sau o săptămână — pentru a cântări lucrurile astfel încât să fii sigur dacă le poți îndeplini. Asta te va ajuta să nu te supraevaluezi. La fel de important, îți va permite să te gândești dacă merită să acorzi acelei solicitări o importanță prioritară — sau dacă în acel moment ești ocupat și doar vrei să faci pe plac unei persoane.

Promisiuni modeste și realizări mari

Dacă apare o situație în care trebuie să garantez un anumit rezultat, acționez de fiecare dată la siguranță: fac promisiuni modeste, astfel încât, dacă intervine ceva neașteptat, care mă încurcă, să pot totuși să mă țin de cuvânt.

Termină la timp, chiar dacă asta te omoară

Punctualitatea este probabil cel mai simplu mod de a arăta respect cuiva și de a demonstra că ești de încredere. Uneori asta presupune încheierea mai rapidă

a unei ședințe, pentru a putea ajunge la timp la următoarea întâlnire. Este în regulă — oamenii sunt mult mai îngăduitori cu cei care trebuie să plece mai devreme din cauza unei promisiuni anterioare decât cu cei care ajung cu 15 minute întârziere.

Un mod de a fi punctual este acela de a încerca să pleci cu 15 minute mai devreme la fiecare întâlnire. Gândește-te: „La timp“ înseamnă cu unul-două minute înainte de ora programată. Dacă scopul tău este să ajungi puțin mai devreme, foarte rar se va întâmpla să întârzii. Ca să fiu sincer, acesta este unul dintre lucrurile cu care mă lupt zilnic și pe care încerc să le controlez.

Respectarea timpului: arta pierdută de a fi prezent

Se spune că „80% din succes presupune să îți faci apariția“.[12] Să fii cu adevărat prezent la fiecare interacțiune este una dintre formele cele mai pure de respect, mai ales într-o perioadă în care solicitarea atenției noastre se multiplică la fiecare secundă.

Am un deficit de atenție nediagnosticat. Mintea mea este într-o continuă frământare — sunt mereu cu gândul la următorul proiect, scop, licitație, postare, prânz și așa mai departe. Da, poți depăși această situație cu un mod de trai mai adecvat, asigurat de alimentație și poate chiar de anumite medicamente, dar te poți și antrena să gândești într-un mod în care gândurile să fie îndreptate acolo unde ai nevoie de ele.

Această abilitate presupune să rezolvi problema cu singurul inamic real al faptului de a fi cu adevărat prezent: telefonul tău (deși este adevărat în cazul oricărei forme de distragere modernă, căreia noi, oamenii, nu suntem dotați să-i rezistăm). Iată o situație care ne este cunoscută tuturor: discutăm cu un prieten, coleg sau cunoștință când, la un moment dat, cealaltă persoană scoate telefonul. Poate verifică un mesaj care tocmai i-a intrat sau vrea să vadă apelurile ratate. Poate că doar își amintește că are de răspuns la un e-mail de la serviciu. Nu contează motivul. Ceea ce contează este că, în acel moment, cealaltă persoană s-a disociat de tine și de conversație. Nu mai este prezentă. Este un semn de lipsă de respect.

Acest tip de comportament este atât de comun, încât are și o denumire, phubbing, termenul prescurtat de la phone snubbing********. Un studiu realizat de cercetători de la Universitatea Tilburg din Olanda a analizat efectul de phubbing în cadrul unui grup de 104 studenți.[13] Fiecare participant a făcut echipă cu o persoană pe care nu o întâlnise anterior. Înainte să înceapă experimentul, cei doi străini au petrecut împreună zece minute pentru a se cunoaște.

Apoi, fiecare pereche a fost distribuită aleatoriu unuia dintre cele trei grupuri diferite. În primul, celor doi li s-a cerut să discute fără a avea telefoane. Acesta era grupul de control no phubbing. În cel de-al doilea grup, unul dintre participanți a fost învățat să-i smulgă celuilalt telefonul pe parcursul conversației lor, de fiecare dată când telefonul emitea o notificare.

Cercetătorii au numit asta phubbing „reactiv“. În cel de-al treilea grup, unuia dintre cei doi membri ai discuției li s-a cerut să se uite la telefon de fiecare dată când vedea că se aprinde o lumină din spatele încăperii. Partenerul de discuție nu putea vedea lumina și nu știa nimic despre această parte a experimentului. Cercetătorii au numit asta phubbing „proactiv“. Scopul experimentului era de a observa modul în care cele trei scenarii diferite — fără phubbing, phubbing după apariția unii mesaj real și phubbing nesolicitat — afectau sentimentele celeilalte persoane în timpul conversației.

Persoanele care își verificau telefonul au fost considerate mai puțin politicoase și mai puțin atente decât cele care nu l-au verificat. Și, după cum vă puteați aștepta, phubbingul proactiv a stârnit mai multe sentimente negative decât cel reactiv.

Acesta nu a fost un rezultat izolat. Un studiu anterior al psihologilor de la University of Kent a arătat că oamenii au reacționat negativ doar la vederea unor imagini simulate pe computer, cu o persoană care făcea phubbing alteia.[14] Iar un alt studiu al unor profesori de la University of Southern California a demonstrat că 75% dintre persoane cred că verificarea mesajelor sau a e-mailurilor în timpul unei întâlniri de afaceri este complet inacceptabilă. În același sondaj, 87% dintre persoane au manifestat o puternică desconsiderare la adresa celor care au răspuns unor apeluri în timpul unei întâlniri.[15]

Cum să-ți împarți atenția într-o lume digitală

Sunt destule situații în care trebuie să fii prezent la o întâlnire și totuși trebuie să poți răspunde la telefon. Poate copilul tău este bolnav, situație în care să nu răspunzi la telefon pe perioada unei întâlniri de două ore este o atitudine iresponsabilă. Poate ești persoana-cheie a unui proiect de la locul de muncă, care a ajuns într-o fază de finalizare. Sau poate că șeful tău are o urgență și nu poate aștepta toată după amiaza să-i răspunzi.

Atunci întrebarea devine: cum arăți respectul cuvenit persoanelor alături de care te afli într-o conversație, în vreme ce ești totuși disponibil pentru persoane care nu se află în încăpere? Sunt câteva soluții pe care le poți testa.

Cere-ți scuze în avans

Ești într-o întâlnire cu un client, cu un coleg sau chiar cu șeful tău, dar știi dinainte că va trebui să răspunzi la telefon, dintr-un motiv întemeiat. În aceste situații poți presupune că persoana alături de care te afli este o ființă suficient de rezonabilă și explică-i contextul. De regulă eu spun ceva de genul „Știu că poate părea nepoliticos, dar copilul meu este bolnav și aștept vești de la medic, așa că e posibil să ies puțin pentru un apel telefonic sau pentru un mesaj“. Sau „partenerul meu de viață are o problemă și e posibil să ies puțin să-i dau o mână de ajutor“. Oricare ar fi motivul, trebuie să-l expui.

Să faci asta nu doar că îți permite să pregătești terenul — fără sentimentul de vinovăție sau de anxietate —, dar te și asigură că oricine este cu tine nu se va simți tratat cu lipsă de respect când vei folosi telefonul.

„Îmi cer scuze, dar trebuie să verific acest mesaj“ este un mod de a păstra o aparență de respect și de a arăta că — în ciuda acestei întreruperi — persoana din încăpere rămâne în continuare prioritatea maximă. Acesta poate părea un detaliu nesemnificativ, dar poate fi relevant. Gândește-te la telefonul tău ca la

un potențial distrugător de relații. Când îl folosești, asigură-te că semnalezi eficient acest lucru.

Fii concis, plăcut și concret

Dacă primești un mesaj important în mijlocul unei întâlniri față-în-față, ofensezi nu doar persoana care se află cu tine în încăpere. Uneori primesc câte un e-mail disperat de la un client care solicită un răspuns imediat. Dacă sunt la o cafea cu un alt client, coleg sau prieten, e posibil să nu am timp să redactez un răspuns elaborat. Aici îmi asum riscul de a ofensa și clientul care se află în spatele mesajului — o persoană care se așteaptă de la mine să fiu disponibil 24 de ore pe zi, în fiecare zi, oricând apar problemele.

Să presupunem că problema în discuție nu este ceva care mă obligă să plec rapid de la locul de întâlnire (rar se întâmplă asta). De regulă clientul vrea să se asigure că am înțeles despre ce este vorba și că totul este sub control. Așa că strategia mea este să-i răspund cât se poate de repede — și să fiu concis, la subiect și foarte clar în privința datei la care vom lua legătura. De exemplu, îi voi scrie „Totul este sub control. Acum sunt într-o întâlnire, dar în câteva ore te voi contacta și îți voi spune planul de urmat".

Răspunsul imediat — sau destul de rapid — este de aur pentru majoritatea oamenilor. Când cineva îți trimite un mesaj și răspunsul tău îi apare instantaneu în inbox, pare limpede că ești atent și că manifești respect pentru persoana în cauză.

Anunță că vei fi indisponibil

Dacă merg la o întâlnire când știu că o persoană ar putea avea nevoie de mine, mai întâi anunț acea persoană despre situația creată — printr-un e-mail scurt sau printr-un mesaj în care îi spun „Hei, în ora care urmează voi fi într-o întâlnire, dar apoi sunt disponibil oricând ai nevoie, dacă vrei să discutăm“. Dacă nu cumva ești chirurg la urgențe, sunt rare situațiile în care intervine ceva care nu poate aștepta o oră.

Cum faptul de a fi prezent — și Demetri Martin — au menținut Mekanism pe linia de plutire

Angajamentul de a fi prezent a jucat un rol esențial în unul dintre primele succese pe care le-a avut Mekanism. În 2006, Microsoft era gata pentru a lansa un nou sistem de operare, Windows Vista, printr-o campanie de promovare zgomotoasă în mediul digital. La acel moment, Microsoft lucra cu agenția McCann Erickson, care nu era specializată în mediul digital. Așa că directorul de creație al agenției, Rob Bagot, a cerut întăriri de la Mekanism.

În acea perioadă, noi eram o firmă mică din San Francisco, specializată mai ales în producție. Așa că era mare lucru să putem lucra pentru Microsoft. De asemenea, oportunitatea reprezenta și speranța noastră să putem supraviețui financiar deoarece, așa cum se întâmpla adesea în acea perioadă, eram pe zero. Aveam nevoie de acel contract pentru a ne menține activitatea.

Conceptul nostru original, realizat de partenerii mei Ian Kovalik, Pete Caban și Tommy Means, era de a construi o campanie digitală în jurul unei societăți de genul Illuminati, numită While You Were Sleeping, care se zvonea că ar cuprinde iluminați precum Richard Branson, Stanley Kubrick, John Cleese și Damien Hirst. Pentru construirea acestui concept urma să realizăm un hub central pentru o vânătoare online de talente, care necesita noi membri pentru club. Apoi urma să creăm un site al comunității, în care candidații erau

încurajați să publice idei, păreri și puncte de vedere creative. Urma să devină o rețea socială exclusivistă.

Ideea a fost refuzată și ne-am întors la masa de lucru având doar câteva indicații suplimentare — campania trebuia să se bazeze pe conceptul de claritate, dat fiind că noul sistem de operare promitea să ordoneze lucrurile și să le permită utilizatorilor să lucreze mai bine.

Am ajuns la imaginea unei hârtii transparente, de genul celor folosite la aparatele de proiecție, pe care puteai scrie și te putea juca de-a umbrele pe perete. Apoi Tommy și-a amintit că exista un actor de comedie care își făcea numerele cu ajutorul acestui dispozitiv — Demetri Martin. Demetri explodase pe rețelele sociale, lucru care îl făcea candidatul ideal pentru a vorbi despre un produs care încerca să ajungă la publicul tânăr, la curent cu noile tendințe. Tommy a conceput un serial web scris și interpretat de Demetri, pus în rolul unei persoane care era copleșită de existența modernă și nu mai putea face față cantității masive de informații care o bombarda.

Nu este nicio exagerare să spun că, la un moment dat, viitorul Mekanism a depins de posibilitatea de a-l convinge pe Demetri să ia parte la campania pentru Microsoft. Noi nu discutaserăm cu el și tocmai primiserăm vești proaste. Apple îi oferise lui Demetri o mulțime de bani pentru a juca într-o reclamă pentru Mac, alături de John Hodgman, de la Daily Show. John Hodgman urma să fie personificarea unui PC — un personaj plicticos, cu înfățișare de tocilar, care reprezenta un dispozitiv bazat pe sistemul de operare de la Windows. Martin întruchipa tinerețea și splendoarea Mac, care simboliza computerele de la Apple.

Trebuia să discutăm cu Demetri cât mai repede despre această idee, să-i spunem „Nu vrei să stai în fața camerei și să citești un scenariu pe care o agenție de publicitate l-a scris pentru tine. Toți te vor asocia cu un computer pentru tot restul vieții“. Numai că Demetri se afla în cealaltă parte a lumii, în Australia, pentru a participa la un festival de comedie din Melbourne.

Desigur, puteam să-i telefonăm și să-i facem astfel oferta în cealaltă parte a lumii, în care se afla. Dar în scurt timp, ne-am dat seama că nu puteam rezolva la telefon o asemenea situație. Nimeni nu poate renunța la o campanie pentru Apple în urma unui apel telefonic. Pentru a rezolva corect lucrurile

trebuia să discutăm direct. Așa că am folosit ultimii bani pe care îi mai aveam la Mekanism pentru a achiziționa bilete de avion, de mii de dolari, pentru a ajunge la Melbourne.

Evident, Demetri a fost destul de impresionat că am făcut această călătorie. Era o dovadă clară de implicare față de el și față de spectacolele lui. În cele din urmă a spus „da“. Nu doar că Mekanism a rezolvat problema — și ne-am putut continua activitatea —, dar am fost lansați în zona publicității de primă mână. Consider că succesul nostru din Australia s-a datorat în mare măsură simplului fapt de a fi fost prezenți acolo. Oricât de creative ar fi fost ideile noastre și oricât de mult le-ar fi plăcut ideile celor de la Microsoft, victoria nu ar fi avut loc dacă nu am fi înțeles importanța faptului de a fi prezenți și de a manifesta respectul cuvenit.

Ține cont de greșelile tale: asumă-ți responsabilitatea

Legat de garanții, iată una pe care o poți pune la loc de cinste: din când în când o vei folosi. Vei spune lucruri greșite, vei ofensa pe cineva din neatenție, nu vei reuși să arăți compasiune, vei face greșeli, vei face glume proaste sau vei face vreo trăsnaie din punct de vedere social. Poate fi vorba despre o eroare vizibilă doar pentru cei din cercul tău. Dar poate fi vorba și despre un pas greșit pe rețelele sociale, care va atrage atenția tuturor celor pe care îi cunoști — și a mai multor oameni pe care nu îi cunoști.

O simplă remarcă neatentă poate strica iremediabil o reputație. Iar totul se poate întâmpla foarte rapid. Este absolut necesar să înveți să rezolvi cu pricepere aceste crize inevitabile. În momentul imediat următor unei gafe de pe rețelele sociale — sau chiar a unui comentariu privat care provoacă riposte — oamenii își vor forma despre tine opinii care nu pot fi șterse cu buretele.

Cei care au un caracter persuasiv autentic pot trece peste aceste episoade păstrându-și influența intactă — și probabil chiar întărită. Secretul în negocierea acestor situații foarte delicate presupune arătarea respectului față de publicul tău tocmai prin asumarea responsabilității pentru cuvintele sau acțiunile tale, chiar dacă acest lucru este dureros.

Un dram de prevenție

Motivul pentru care un simplu tweet greșit sau o postare pe LinkedIn poate face ca întregul tău univers să se ruineze este că pot fi văzute de un număr uimitor de mare de persoane. Asta sporește riscurile ca mesajul tău nevinovat să fie interpretat greșit. În plus, conținutul din rețelele sociale rămâne activ pentru totdeauna. Nu ai de unde să știi cine găsește mesajul tău la un moment dat, cum îl poate interpreta sau în ce stadiul al vieții te vei afla când se întâmplă ca lucrurile să meargă rău.

Disney l-a concediat pe James Gunn, directorul francizei Guardians of the Galaxy, din cauza câtorva tweet-uri dezgustătoare pe care le scrisese în perioada 2008–2011. Din punctul acesta de vedere, tweet-urile — care făceau referire la multe lucruri, de la pedofilie și viol până la SIDA și Holocaust — erau concepute intenționat pentru a pregăti terenul pentru cele mai jignitoare lucruri pe care le putea spune Gunn.[16] Probabil că a primit câteva zâmbete pentru aceste comentarii la momentul postării lor și nu s-a gândit niciodată că îi vor afecta cariera. Tweet-urile au fost șterse, dar asta nu a mai contat. Deja toată lumea știe că, din momentul în care ceva este postat online, este ca și cum ar fi gravat în piatră. Se pare că Gunn a revenit în cele din urmă la lucru, dar a fost nevoie de scuze și de timp pentru ca el să intre din nou în grațiile celorlalți.

Uneori îmi place să postez comentarii riscante la adresa prietenilor sau a familiei, dar încerc să nu întrec măsura. Dacă totuși ofensez pe cineva, cel puțin fac acest lucru cu persoanele care mă cunosc și care sper că nu mă vor judeca doar prin prisma acelor greșeli.

Cum să supraviețuiești unei catastrofe sociale

Toți suntem oameni, iar asta înseamnă că vom greși la un moment dat. Așa suntem concepuți și greșim fără excepție.

Prevenția este bună, dar chiar și cea mai atentă persoană va spune cândva un lucru greșit și va avea de suportat consecințele. Ce-i de făcut?

Există o întreagă industrie care să rezolve acest gen de situații, iar pentru asta se folosesc termeni precum „managementul crizei“ sau „controlul pagubelor“. Dar acest gen de răspuns este doar strategic. Dacă ai făcut eforturi pentru a-ți construi un caracter bun — unul care include toate

trăsăturile pe care le-am discutat până acum, inclusiv naturalețea, gândirea pe termen lung, generozitatea și respectul —, nu ar trebui să gândești atât de strategic. Nu ar trebui să încerci să spui lucruri care te poziționează cel mai bine pentru furtuna care urmează să apară. Mai bine ai căuta mijloace pentru a arăta ce fel de persoană ești în realitate și pentru a lăsa oamenii să decidă ce să creadă despre tine.

După cum spunea o zicală din perioada Watergate, „Nu este vorba despre infracțiune, ci despre acoperirea acesteia". Când oamenii depășesc limita în moduri care presupun consecințe sociale importante, ceea ce îi afectează de regulă nu este actul în sine, ci felul în care reacționează la el. Președintele Bill Clinton nu a fost pus sub acuzare de Camera Reprezentanților pentru ce a făcut cu stagiara de la Casa Albă. A fost pus sub acuzare din cauză că a mințit sub jurământ și din cauză că a obstrucționat justiția pentru a-și acoperi urmele.[17]

Când cineva comite o eroare socială majoră — precum postarea online a unui comentariu prostesc, realizarea unei glume lipsite de politețe sau exprimarea furiei și insultarea intenționată a cuiva — daunele care durează cel mai mult provin din opinia ulterioară a persoanei, din sentimentul că am fost părtași prima dată la exprimarea directă a unei părți despre care nici nu știam că există la acea persoană. Ne reamintește — probabil chiar subconștient — că imaginea pe care o afișase acea persoană în zilele ei bune era doar o parte a adevărului și că, în momentele grele, se poate manifesta o fațetă urâtă, nepăsătoare, răuvoitoare și urâcioasă a caracterului acesteia. Ne simțim înșelați și nerespectați.

Dacă ulterior acea persoană trece la un fel de comportament care să controleze pagubele prin negare, prin îndulcirea adevărului sau prin alte manevre de acest tip, nu face decât să ne confirme cele mai profunde temeri. După ce congresmenul Anthony Weiner a postat accidental o fotografie cu fundul lui pe Twitter, a apărut la TV pentru a oferi câteva explicații vagi despre cum i-ar fi fost atacat și spart contul de socializare. Dacă înainte de această șaradă susținătorii lui poate că aveau intenția de a-i fi alături, el a risipit toată acea bunăvoință mințindu-i. A sfârșit prin a ne arăta despre sine mai mult decât avusese intenția.[18]

Singurul mod prin care rezolvăm cu succes o astfel de situație este să arătăm

oamenilor cine suntem cu adevărat, deschis, cu toate calitățile și defectele, fără rezerve. Acest gen de răspuns nu arată doar respectul pe care îl avem pentru public, ci denotă respect față de noi înșine. Pentru a face asta sunt câteva principii pe care merită să le ții minte.

Fii sincer cu tine însuți

Ai înjurat pe cineva în mediul online? Ai făcut o remarcă aspră despre cheltuielile unui prieten? Ai provocat o discuție care, juri pe Dumnezeu, nu ai știut că reprezenta un subiect sensibil pentru cineva din încăpere? Orice ar fi provocat acel scandal din pricina ta, primul lucru pe care trebuie să-l faci este să-ți dai seama cum ai ajuns în acea postură.

Poate că erai doar necăjit și, într-un moment de slăbiciune, ai vrut să rănești pe cineva. Sau poate doar ai crezut că ești haios la acel moment, dar acum îți dai seama că nu s-au amuzat chiar toți de gluma ta. E posibil ca pur și simplu să-ți fi scăpat din vedere o informație esențială pe care, dacă ai fi știut-o, nu ai fi spus lucrurile respective.

Pentru mulți dintre noi, primul instinct este de a fi defensivi, de a căuta scuze convenabile sau de a folosi cartea nevinovăției, în genul lui Anthony Weiner. Acest gen de răspunsuri sunt dovada lipsei de respect nu doar față de public, ci și față de sine. Nu faci decât să te înșeli dacă ai intenția să te păcălești doar pentru a evita să te confrunți cu adevăratele consecințe ale acțiunii tale. Singurul mod de a îmbunătăți lucrurile este să-ți recunoști slăbiciunile și să le rezolvi. Dacă îți lipsește respectul de sine pentru a face asta, cu siguranță nu vei avea nici respectul necesar pentru alții. Regula de Aur — poartă-te cu ceilalți așa cum ai vrea să se poarte ei cu tine — funcționează doar dacă dovedești același respect față de tine însuți, de la bun început.

Toți avem tendința de a nega când lucrurile o iau razna. Cel mai bine — și cel mai eficient — este să luptăm cu acest instinct.

Comunică acea perspectivă în mod clar și rapid

Din momentul în care ai aflat motivul pentru care ai greșit atât de mult trebuie să identifici cel mai limpede, cel mai direct și cel mai succint mod de a-l exprima. Folosirea prea multor cuvinte sau exprimarea prin eufemisme nu face altceva decât să arate că ascunzi lucrurile. Ar putea fi vorba despre o simplă declarație: „Am fost furios și am spus ceva prostesc și jignitor. Am greșit“.

Cere-ți scuze — și fă-o la modul serios

După ce ai explicat ce s-a întâmplat, următoarele cuvinte pe care trebuie să le folosești sunt pentru a-ți prezenta scuze.

Care este modul cel mai potrivit pentru exprimarea remușcărilor? Cum găsești cuvintele potrivite pentru a te scuza cu un efect maxim? Voi lăsa asta pe seama strategilor și a celor care manipulează. Singurul meu sfat este să urmezi Regula de Aur și să oferi acele scuze pe care ți le-ai dori tu, dacă rolurile ar fi inversate. Cu alte cuvinte, dă dovadă de respect.

RECAPITULARE

Oamenii au o sensibilitate crescută pentru orice tip de ofense sau de insulte minore. Și, odată ce le-ai declanșat alarma lipsei de respect, este aproape imposibil să restabilești situația inițială. De aceea să ai o atitudine respectuoasă este un ingredient fundamental pentru un caracter persuasiv.

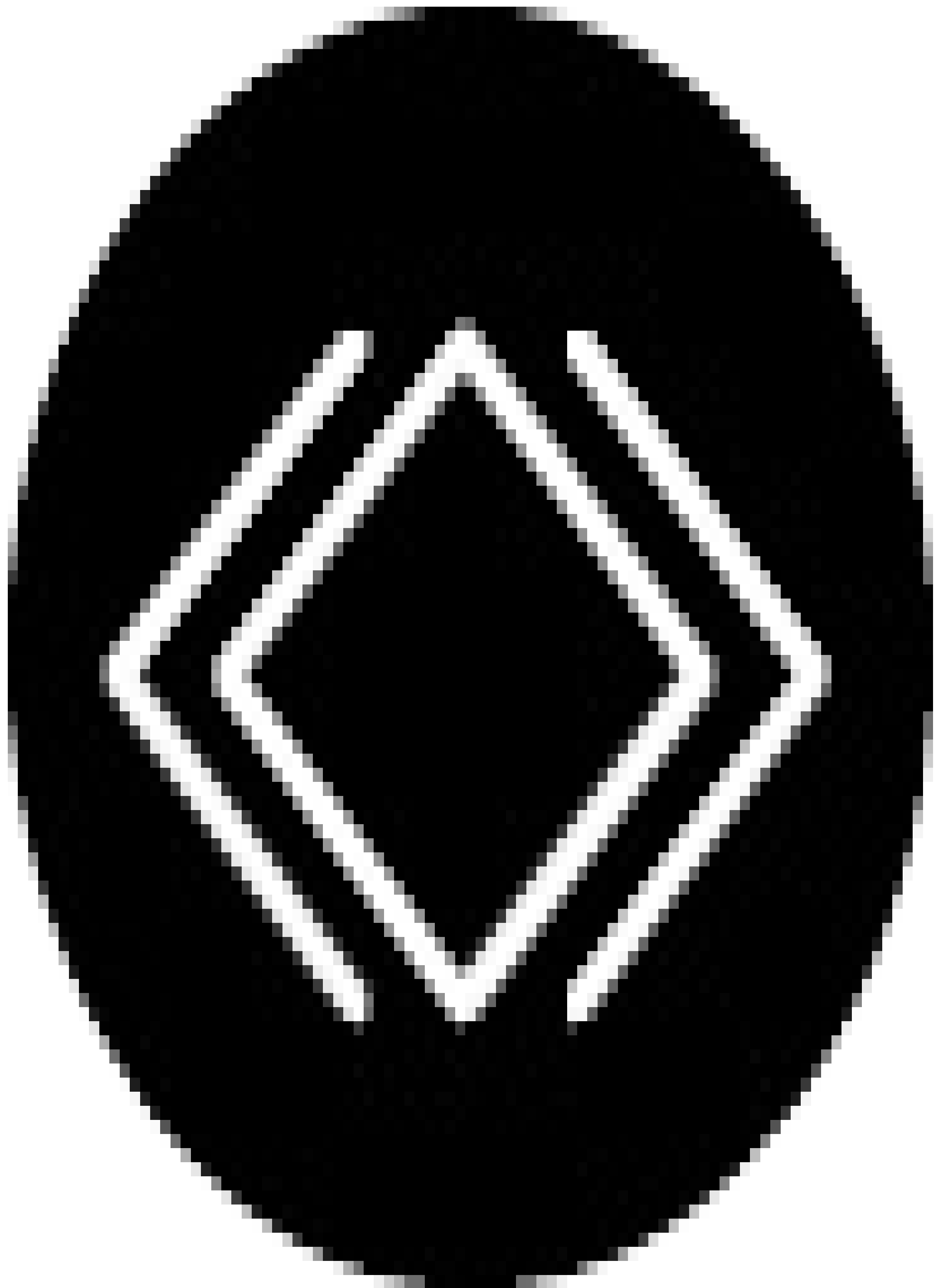
Sunt trei elemente prin care poți fi respectuos:

1. RESPECTĂ-I PE CEILALȚI: Fii de încredere, realizând ceea ce ai promis, indiferent cât de minor este angajamentul.

2. RESPECTĂ TIMPUL: Rămâi prezent în discuție (iar dacă nu poți, explică-le celor din jur motivele).

3. RESPECTĂ GREȘELILE: Recunoaște când faci erori și folosește aceste împrejurări pentru a-ți demonstra respectul, generozitatea și onestitatea, rezolvând elegant situația și asumându-ți responsabilitatea. Dacă vrei să-ți păstrezi influența, trebuie să folosești aceste ocazii ca oportunități pentru a le arăta oamenilor cine ești cu adevărat.

Va fi dificil să fii considerat o persoană persuasivă dacă de regulă nu afișezi o atitudine respectuoasă.



GÂNDURI FINALE

PRINCIPIUL 2: GENEROS

Persoanele generoase sunt mai persuasive — asta e limpede. Asemenea indivizi încearcă să îmbunătățească fiecare situație prin care trec și realizează asta fără a-și face griji despre ce vor primi la schimb. Această atitudine îi face mai de încredere, mai atractivi și mai plăcuți celor care lucrează cu ei. Sunt genul de persoane pe care ne place să le avem în jur. Așa că, dacă și tu dezvolți acest tip de caracter, dărâmi deja multe dintre barierele care stăteau în calea persuasiunii tale.

Sunt numeroase căi pentru a obține un caracter generos, dar următoarele obiceiuri sunt cele care mi-au fost mie de folos.

Oferă ceva la fiecare interacțiune

De fiecare dată când te întâlnești cu cineva, scopul tău trebuie să fie acela de a lăsa persoana respectivă puțin mai bună decât era anterior. Așa că fii sigur că îi oferi ceva — o recomandare, un sfat, un compliment, un dar sau măcar timp și atenție. De fiecare dată când oferi ceva fii sigur că gestul a fost natural. Nu va părea un act firesc de la bun început. Cu timpul vei începe să vezi interacțiunile sub forma nevoilor pe care le au ceilalți, ceea ce va face

mult mai simplu de sesizat modalitatea prin care te poţi face util.

Practică pozitivitatea

Emoțiile negative pot constitui o forță persuasivă puternică. Dar lumea nu are nevoie de și mai multă anxietate, teamă, ură și divizare. Așa că, dacă ai de gând să-ți exerciți influența, e mai bine să o faci prin pozitivitate. Iar acest proces începe prin a învăța să oferi un rol predominant în modul de abordare a lumii emoțiilor pozitive naturale pe care le ai.

Dacă poţi realiza asta, influența de care vei beneficia va atrage oamenii de partea modului tău de a vedea lucrurile, prin faptul că-i vei alimenta cu pozitivitate. Abilitățile tale persuasive vor izvorî din caracterul tău generos.

Asta înseamnă, în practică, cultivarea simțului tău de recunoștință pentru lucrurile bune care ți se întâmplă în viață, admiterea faptului că până și cele mai triste momente și cele mai anoste interacțiuni au potențialul de a genera un lucru măreţ, de a-ți păstra mintea deschisă la nou și de a transforma situațiile anxioase în surse de încântare.

I-ai pe ceilalți în serios, arătându-le respectul cuvenit

Să nu reușești să-ți respecți semenii — inteligența, credințele și trăirile lor — este modul cel mai rapid de a sabota orice încercare de persuadare.

Din fericire, nu este deloc dificil să eviți cauzele obișnuite ale lipsei de

respect. Învățând să-ți ții promisiunile, să fii implicat cât de mult e posibil și să-ți recunoști greșelile rapid și onest, vei clădi niște trăsături de caracter care dovedesc implicit și respectul pe care îl acorzi celor din jur.

Persoanele generoase sunt persuasive.

Comandamentul Nord-American de Apărare Aerospațială. (N.t.)

Energie scăzută. (N.t.)

Slabul. (N.t.)

Necinstita. (N.t.)

Mincinosul. (N.t.)

Micul. (N.t.)

Nebunul. (N.t.)

Biroul pentru proiecte publice de la Casa Albă. (N.t.)

„Depinde de noi“. (N.t.)

În traducere liberă, „ignorarea cuiva din cauza telefonului“. (N.t.)

Dacă nu îți poți da seama de ce unii oameni nu sunt de acord cu tine, șansele de a le schimba opinia nu sunt prea grozave. Cea mai atentă cuvântare și cea mai frumoasă reclamă nu vor conta prea mult dacă nu fac apel la valori, preocupări și credințe care contează pentru publicul tău.

În plus, înțelegerea superficială, teoretică a punctului de vedere al altcuiva nu va fi de mare ajutor. Trebuie să „prinzi" audiența la un nivel intuitiv, emoțional. Trebuie să vezi lucrurile prin ochii celorlalți și să înțelegi ce anume le determină anumite opinii și opțiuni. Iar pentru asta e nevoie de empatie.

Persoanele empatice sunt pricepute la depășirea disensiunilor și la includerea tuturor într-o echipă unită. Ele sunt capabile să neutralizeze gândirea de tipul „noi împotriva lor", care stă în calea persuasiunii. Aceste persoane văd în mod obișnuit oamenii ca fiind egali și asemănători. Aceștia sunt genul de colaboratori firești, care strâng relațiile cu cei din jur pentru îndeplinirea unui țel comun. Cu alte cuvinte, sunt persoane care persuadează în mod natural.

Capitolul 7

Nu e vorba despre mine,

ci despre noi

Poți înțelege oamenii doar dacă te pui în pielea lor.

— John Steinbeck

Prin natura ei, persuasiunea necesită relaționarea cu persoane care au opinii diferite de ale tale. Dacă vrei să ajungi la un rezultat, trebuie să înțelegi înainte de toate ce dorește publicul tău. Trebuie să înțelegi cu adevărat de ce susține ceea ce susține și să observi care dintre opinii sunt de neschimbat și care sunt negociabile. Trebuie să-i întâlnești direct pe cei din public, nu să-i citești de la distanță. De aceea, empatia este o trăsătură absolut necesară pentru oricine speră să practice persuadarea emoțională.

Empatia reprezintă capacitatea de a recunoaște și de a accepta sentimentele unei persoane — sau, după cum spunem adesea, este abilitatea de a „fi“ o altă persoană. Și este dificil de negat că, atunci când altul se pune în situația noastră, ne este mult mai simplu să fim de acord cu el. De aceea trebuie să încercăm să ne punem în situația altora pentru a-i putea înțelege cu adevărat.

Din păcate, empatia este greu de observat în zilele noastre. Sunt destule teorii care explică acest lucru — ar putea fi vorba despre algoritmii de funcționare ai rețelelor de socializare, de știrile de la TV sau de monstrul nevoii de celebritate. Devenim surprinzător de buni la a ne înconjura de idei și de justificări care să ne confirme opiniile anterioare și care să închidă gura celor care ni se opun. Mulți dintre noi pot avea săptămâni bune în care să nu se implice într-o viziune asupra lumii care este fundamental diferită de a noastră.

Un rezultat al acestei noi realități este că suntem din ce în ce mai puțin capabili să ne manifestăm empatia. Dacă cineva este în dezacord cu noi într-o chestiune concretă, considerăm că acea persoană nu doar că greșește sau că este neinformată, ci și că este cumva nedemnă sau chiar răuvoitoare. Nu mă refer acum la fasciști sau la supremația albilor; mă refer la oameni care se

întâmplă să fie într-o altă tabără politică decât a noastră sau să îmbrățișeze o altă opinie legată de un subiect anume.

În 1969 doar 4% dintre democrați și 5% dintre republicani admiteau că s-ar simți „indignați“ în situația în care copilul lor s-ar căsători cu cineva din afara partidului politic din care făceau ei parte.[1] Pe atunci nu însemna că nu erai o persoană bună doar pentru că nu te declarai un adept al democraților sau al republicanilor. În 2006, 60% dintre persoanele care se identificau ca fiind democrate și 63% dintre cele republicane se opuneau căsătoriilor interpartinice.[2] Iar asta era chiar înainte de experimentul Trump.

Creșterea lipsei de empatie este cea care a condus la această schimbare de atitudine. Nu este vorba că nu înțelegem de ce ar îmbrățișa cineva o poziție diferită despre sistemul de sănătate, despre imigrație sau despre reforma taxelor — ci despre faptul că prea adesea nu încercăm să înțelegem. Presupunem lucrurile cele mai rele la adresa oponenților politici, în loc de a-i vedea ca pe niște ființe umane asemenea nouă, care doar au ajuns la concluzii diferite în legătură cu subiectele mai complicate.

La origini este vorba despre aceeași gândire primitivă, de tipul ori cu noi, ori împotriva noastră, care stă la baza rasismului, sexismului, xenofobiei și a altor forme de discriminare. Singura speranță pe care o avem de a supraviețui împreună într-o companie, comunitate, țară sau lume, toate diverse, este să fim capabili să ne persuadăm unii pe alții și să găsim un numitor comun. Iar fără exercițiul empatiei, acest lucru nu se va putea întâmpla.

Influența prin empatie: George Orwell și Nellie Bly

Unul dintre exemplele mele preferate despre cum poate schimba empatia modul în care gândesc oamenii și în care îi poate ajuta să-și restructureze chiar și problemele care îi despart cel mai mult implică răspunsul pe care l-a oferit președintele Barack Obama la asasinarea lui Trayvon Martin, un tânăr de origine afro-americană. Martin a fost împușcat în noaptea de 26 februarie 2012 în Sanford, Florida, de George Zimmerman, membru al unui grup de pază a cartierului.[3] Evenimentul a adus în discuție la o cotă maximă subiectul rasismului din SUA. Au izbucnit proteste în toată țara, iar programele de știri ale televiziunilor erau pline de opinii încărcate de patos despre împrejurările în care avusese loc atacul armat, despre simbolistica evenimentului și despre cine era de fapt de vină.

Fiind primul președinte american de origine afro-americană, Obama a avut puțin spațiu de manevră în comentariile referitoare la moartea lui Martin, exprimate în săptămânile de după asasinat. La acel moment, cazul era deja investigat de Departamentul de Justiție și, în calitate de oficialitate federală superioară — ca să nu mai menționăm că era figura politică cea mai puternică de pe glob —, președintele trebuia să fie atent să nu influențeze acea investigare prin antepronunțare. În același timp știa că trebuie să vorbească despre această problemă — știa că trebuie să-și folosească poziția oficială pentru a canaliza dezbaterile și pentru a tempera controversele care divizaseră populația.

A așteptat 26 de zile înainte de a rosti primele cuvinte despre crimă. În cele din urmă, nu a mai reușit să se abțină. La o conferință de presă despre un subiect fără nicio legătură cu acesta (anunța nominalizarea lui Jim Yong Kim la funcția de președinte al Băncii Mondiale), Obama a primit o întrebare de la un jurnalist — „Domnule, puteți face câteva comentarii despre moartea lui Trayvon Martin?“ Răspunsul a devenit un caz-studiu al influenței prin empatie:

Pot doar să-mi imaginez prin ce trec părinții. Iar când mă gândesc la asta, îmi amintesc de copiii mei. Consider că fiecare părinte din America ar trebui să poată înțelege de ce este absolut necesar să cercetăm fiecare detaliu din

acest caz, să fim toți împreună — autorități federale, statale și locale — pentru a afla exact cum a avut loc tragedia.[4]

Apoi a rostit o frază care a ajuns să fie printre cele mai cunoscute ale mandatelor sale prezidențiale:

„Dacă aș fi avut un fiu, ar fi arătat precum Trayvon“.[5]

A preluat un eveniment care, la acel moment, devenise controversat și diviza poporul, și l-a readus la un nivel universal, la care se putea raporta oricine. Fiul cuiva fusese ucis. Iar prin invitația adresată națiunii de a empatiza cu părinții lui Trayvon ne-a așezat pe toți, pentru un scurt moment, de aceeași parte a baricadei. A reformulat această poveste — care devenise un element abstract, o alegorie, un instrument utilizat din punct de vedere politic — sub forma unei tragedii care i se putea întâmpla oricui.

Sigur că Obama nu a reușit să repare disensiunile create de rasism, de brutalitatea poliției, de violența armelor de foc și de toate celelalte subiecte controversate care gravitau în jurul acestui incident și care de atunci s-au înrăutățit în continuare. Dar în mod clar a schimbat felul în care mulți dintre noi înțelegeam acel subiect. A făcut asta cerându-ne fiecăruia dintre noi să ne punem în locul părinților lui Martin și să vedem toate persoanele implicate în problemă ca pe niște semeni.

Obama venea după o lungă tradiție de influenceri politici care folosiseră empatia ca un instrument pentru a lărgi perspectiva oamenilor și pentru a-i ajuta să vadă lucrurile diferit. George Orwell s-a folosit de această tehnică în prima lui carte, Down and Out in Paris and London********. Memoriul acela din 1933 povestea perioada pe care Orwell a petrecut-o trăind și muncind printre cei mai săraci oameni din ambele orașe. Rezultatul a fost o poveste în care era imposibil de ignorat suferința — și demnitatea profundă — a celor mai dezavantajați oameni de pe acest pământ. Cartea este considerată și acum un reper pentru înțelegerea problemelor celor fără de adăpost. De fapt a rămas atât de plină de semnificații, încât, nu mai departe de vara lui 2018, actori și scriitori au pus în scenă evenimente teatrale care au celebrat opera literară atât la Paris, cât și la Londra.

În 1887, cu câteva decenii înainte ca Orwell să scoată la lumină mizeria săracilor din orașele europene, jurnalista de investigații Nellie Bly s-a internat de bunăvoie într-un azil de nebuni din SUA pentru a releva tratamentele atroce suportate de cei cu afecțiuni mintale. Articolul pe care l-a scris la sfârșitul secolului al XIX-lea a devenit până la urmă o carte care a ajutat la inițierea reformelor în acest gen de instituții, Ten Days in the Mad House.[6]

Cei mai dedicați jurnaliști continuă să păstreze și azi tradiția de a reda pentru cititorii lor cele mai urâte adevăruri pe care mulți preferă să le evite, apelând pentru asta la simțul înnăscut de empatie. L-am auzit pe Michael Lewis, autorul bestsellerurilor Liar’s Poker, Moneyball și The Fifth Risk spunând următoarele, la un eveniment numit Marketing 50:

Dacă v-aș spune că o jumătate de milion de oameni pier în războiul civil din Siria ați putea ridica din umeri. Dar dacă spun o poveste despre un băiat de 10 ani — de aceeași vârstă cu fiul tău — care a murit mergând acasă de la școală și te-aș transporta în povestea lui, ai fi obligat să faci ceva pentru a pune capăt acestor drame.

În fiecare din aceste cazuri, empatia și detaliile s-au dovedit mult mai eficiente în influențarea opiniilor publicului și în reformularea discuției decât ar fi putut fi orice argument rațional.

Orbiţi de dreapta (şi de stânga)

Să analizăm un studiu recent realizat de Matthew Feinberg, profesor la University of Toronto's Rotman School of Management, și de sociologul Robb Willer de la Stanford University, pentru a observa modul în care lipsa de empatie poate sta în calea persuasiunii. Pe parcursul câtorva experimente, cercetătorii au solicitat participanților să construiască argumente prin care să câștige în fața oponenților lor politici. De exemplu, participanții liberali trebuiau să argumenteze în favoarea căsătoriilor între persoane de același sex, într-un mod care să evoce valorile conservatorilor. Iar conservatorii făceau același lucru în privința impunerii limbii engleze ca limbă națională. Rezultatele nu au fost încurajatoare.

În cazul căsătoriilor între persoane de același sex, doar 9% dintre liberali au adus argumente care au corespuns valorilor conservatorilor. Solicitarea nu era deloc imposibilă. După cum menționează studiul, liberalii și-ar fi putut concepe argumentele pe baza unui principiu solid pentru conservatori precum loialitatea, argumentând că, în calitate de americani, tinerii și tinerele gay „meritau să rămână printre noi".[7]

În același timp, numai 8% dintre conservatori au putut demonstra că engleza ca limbă națională se bazează pe valorile liberale. Nici în acest caz nu era o problemă atât de grea. Se putea argumenta că adoptarea unei limbi oficiale unice putea ajuta la combaterea discriminării.[8] Dar asta ar fi necesitat o adevărată înțelegere a fundamentelor oponenților ideologici — adică să vezi lumea prin ochii acelei persoane.

În unele cazuri, participanții la studiu au utilizat argumente care au atacat pe față moralitatea părții adverse. Acest lucru s-a întâmplat chiar dacă li s-a solicitat clar să vină cu argumente pe care adversarii politici le-ar considera convingătoare. Nu trebuie să fii un maestru al persuadării pentru a ști că a considera un public ca fiind format din răufăcători nu îi va face să-și schimbe opiniile.[9] Ce le-a scăpat din vedere acestor partizani politici a fost abilitatea de a vedea subiectele importante prin ochii celor cu care erau în dezacord. Le-a lipsit empatia. În consecință, nu prea aveau cum să fie persuasivi.

Această lipsă generalizată de empatie poate fi descurajantă, dar este și foarte determinată. Chiar dacă este adevărat că posturile de televiziune de știri,

derapajele politice și rețelele de socializare subminează capacitatea noastră de a aborda perspectiva adversarului, acestea sunt aspecte asupra cărora nu avem un control prea mare.

Însă ceea ce putem controla este propriul caracter.

Prin cultivarea capacității de a empatiza putem păstra vie posibilitatea de a-i persuada pe ceilalți — și chiar de a fi persuadați de ceilalți. Primul pas în acest proces este de a învăța să fii curios, în mod obișnuit, în privința oamenilor.

Fii în mod natural curios în privința celorlalți

Există un sfat înțelept, confirmat de trecerea timpului, care spune că, dacă vrei să afli partea bună a cuiva, trebuie să-l întrebi despre el însuși. Întreabă-l despre copii, despre ce au făcut în weekend, dacă are planuri pentru vacanța care urmează — genul acesta de lucruri. Dacă lucrezi într-un birou, probabil că ești implicat tot timpul în astfel de discuții, fie că se întâmplă pentru a sparge gheața, la începutul unor întâlniri sau cu ocazia folosirii liftului. Arareori credem că o persoană ne adresează aceste întrebări păsându-i cu adevărat de răspunsurile primite; se consideră de la sine înțeles că această rutină este doar un rol.

În general, oamenii se bucură să vorbească despre ei înșiși și să se facă cunoscuți într-un fel sau altul. Dar pentru ca o conversație să slujească acestui scop, oamenii trebuie să împărtășească lucruri care au o importanță reală pentru ei — și trebuie să aibă impresia că există cineva chiar interesat de subiect. De aceea merită să fii curios în mod natural în legătură cu alte persoane și merită să te lași purtat de curiozitate în timpul conversațiilor. Dacă îți poți dezvolta acest obicei, vei avea asupra lor o perspectivă care altfel ți-ar scăpa. Când se întâmplă asta, vei obține suficiente detalii pentru a le înțelege perspectiva.

Curiozitatea se poate învăța — este o aptitudine ca oricare alta. Iar motivul pentru care eșuăm atât de des în a realiza acest lucru este că folosim un punct de vedere greșit a ceea ce înseamnă să fii curios. Curiozitatea nu se rezumă doar la a-ți păsa de ceva. De fapt, se referă la a-ți suprima sentimentul că deja știi tot ceea ce merită știut.

De aceea ne plac reportajele care ne confirmă opiniile, de aceea ne înconjurăm de persoane care sunt ca noi sau ca prietenii noștri. Credem, adesea subconștient, că știm cum funcționează lumea. Așa că nu e nevoie să obținem informații noi, să confruntăm faptele sau persoanele care stau în fața imaginii noastre ordonate. Sentimentul de a le știi pe toate este o alegere, desigur. Ignoranța noastră este prezentă tot timpul, fie că suntem sau nu conștienți de ea — este precum bătăile inimii.

Curiozitatea apare când admitem că nu știm totul despre o persoană, despre un eveniment sau despre o problemă politică. Iar din momentul în care ne

asumăm deficitul de cunoaștere, devine ca o mâncărime pe care o scărpinăm. Generează întrebări la care trebuie să răspundem. Devenim curioși în mod natural.

În cazul oamenilor, o lipsă de curiozitate provine din presupunerea că am întâlnit fiecare tip de ființă umană din lume și că, odată ce am înglobat o persoană nouă în una dintre aceste categorii, nu mai e nimic de aflat despre ea. Să fii curios în legătură cu alții înseamnă să renunți la această pretenție, iar pentru asta există câteva tehnici.

Tratează idiosincraziile oamenilor ca întrebări

Impulsul nostru natural este de a trata interesele ciudate și capriciile oamenilor ca pe modalități de a-i cataloga — mai ales când nu le împărtășim pasiunile sau comportamentele. Dacă persoana de la biroul alăturat are peste tot fotografii cu Burning Man********, primul tău instinct ar fi să o catologhezi ca pe un hipie modern, consumator de droguri, cu spirit liber. Dacă prietenul surorii tale are un screensaver cu Star Trek, ai putea crede că este un pasionat de SF.

Scurtăturile salvează timp. Dar nimănui nu-i place să fie catalogat.

În loc de a vedea aceste aspecte ale personalității cuiva ca pe răspunsuri la întrebarea „Ce fel de persoană este?“, trebuie să le percepem ca pe noi întrebări. Poate că nu ai vrut niciodată să mergi la Burning Man și nu înțelegi atracția altora pentru acest eveniment. Poate ești victima unei concepții greșite. Asta este o oportunitate de a afla ceva nou — nu doar despre acea persoană, ci despre o întreagă subcultură.

Sau poate că o persoană este vegană, iar tu ești un pasionat al localurilor unde se servesc fripturi în sânge. Poate că obiceiurile de alimentație ale acelei

persoane izvorăsc din idei la care tu nu te-ai gândit. Poate că și acelei persoane îi place carnea, dar o problemă de sănătate a forțat-o să schimbe dieta. Sau poate că așa a fost crescută. Există șanse ca, dacă manifești un interes autentic, persoana să-ți răspundă deschis la curiozități, iar în final să-ți împărtășească detalii care depind și de gradul tău de înțelegere.

Aceasta este o tehnică pe care am învățat-o ascultându-l pe Cal Fussman, jurnalist și maestru în arta interviului. După cum îmi explica, când adresezi oamenilor întrebări despre subiecte care chiar îi fac fericiți, „mulți vor fi recunoscători că întrebarea ta îi face să se gândească la un domeniu care îi pasionează — și de regulă vor dori să aprofundeze acel subiect. Sentimentul de confort pe care îl creezi le va da o stare de încredere“[10]. Cal este atent la întrebările care pot conduce la răspunsurile adevărate. El și-a clădit întreaga carieră pe adresarea întrebărilor potrivite.

De-a lungul timpului, dacă ești atent, vei deveni tot mai conștient de cât de impredictibili pot fi oamenii din jurul tău. Iar odată ce observi acest lucru, curiozitatea față de ceilalți te va însoți în mod autentic.

Mai puțină șuetă

Această tehnică urmează în mod firesc precedentei. Șueta poate distruge o întâlnire sau o discuție, mai ales dacă vrei să fii politicos. Știi genul de șuetă la care mă refer: „Ce ți-e și cu vremea asta!“, „Îți vine să crezi cât de aglomerat este?“. Acest gen de comentarii duc rareori la schimburi interesante de idei. Și sunt întotdeauna o invitație pentru a răspunde. Însă câte lucruri interesante se pot spune despre vreme?

Eu pledez însă pentru implicarea într-o conversație autentică. Vor fi cazuri în care o întrebare evidentă nu va fi suficientă. În aceste situații caut remarci sau întrebări care pot conduce spre o conversație mai profundă. De exemplu, voi dezvălui câte ceva despre mine și voi adresa întrebări prin care să invit la

același gen de răspuns. Aș putea spune „Am petrecut toată noaptea citind o carte despre boxerii italieni din anii 1930 — chiar m-a ajutat să-mi limpezesc mintea după o zi grea. Ai obiceiuri de genul acesta?“.

În acest mod pregătești o conversație despre lucruri care chiar contează pentru persoanele implicate. Treci peste picanterii și șuete, îndreaptă-te pe drumul cel mai scurt spre un dialog plin de conținut. Dacă faci corect acest -lucru, vei ajunge să ai nu doar curiozitate, ci și empatie.

Gândește altfel decât grupul

Un alt mod potrivit de a-ți cultiva interesul față de oameni este de a te detașa de grup și de a petrece timp alături de persoane în preajma cărora nu te-ai afla în mod obișnuit. Fără îndoială că oamenii din comunitatea ta intimă sunt persoane interesante și admirabile. Dar dacă vrei cu adevărat să manifești curiozitate și față de ceilalți oameni, te ajută să descoperi situațiile cu care cei din jurul tău sunt nefamiliarizați din multe puncte de vedere.

Asta se poate rezolva simplu prin a participa la o petrecere pe care ai evita-o în mod obișnuit, dat fiind că nici prietenii tăi nu merg. Se poate rezolva și prin acceptarea invitației din partea partenerului de viață de a participa la slujba de duminică de la biserică, chiar dacă tu ești musulman sau dacă nu ești credincios. Sau poate că, în loc de a petrece vacanța tolănit pe o plajă și sorbind cocktailuri, o vei lua pe urmele lui George Orwell și a lui Nellie Bly, pentru a vizita o parte mai puțin cunoscută a țării, cu o cultură pe care e puțin probabil să o fi întâlnit până atunci.

Ceea ce va deveni evident, cu puțin noroc, este că aceste culturi sunt mult mai complexe și mai surprinzătoare decât orice ți-ai fi putut imagina. Imediat vei începe să realizezi cât de puține lucruri știai despre religia prietenului tău, despre Midwest sau despre sudul Spaniei. Toți folosim aceste experiențe ca pe niște oportunități pentru a ne aprofunda înțelegerea legată de semeni.

Încearcă să înțelegi ce îi motivează, care le sunt pasiunile, temerile, filosofiile de viață și ce le oferă un sens în viață.

Pe scurt, adresează întrebările la care ai dori tu să răspunzi.

Ascultă mai mult, judecă mai puţin

Cea mai mare barieră pentru ascultarea corectă este să-i judeci pe alții. Toți avem tendința de a exagera informațiile care ne confirmă opiniile preexistente. Psihologii numesc asta bias de confirmare. Este o forță atât de puternică, încât îi cad pradă chiar și cei mai imparțiali oameni.

Totuși pentru a fi un bun ascultător trebuie să renunți la preocupările tale și la teoriile de doi bani, mai ales când discuți cu cineva care are un alt punct de vedere. Adică să nu încerci să-i convingi pe fanii Red Sox că New York Yankees ar putea avea un sezon mai bun, chiar dacă aceasta este o realitate de netăgăduit. Probabil vor pune în discuție tot felul de argumente în favoarea lor, pentru a demonstra că ei au dreptate, și vor ignora complet orice fapt care contravine demonstrației lor.

O modalitate de a contracara această tendință este să tratezi conversațiile ca pe niște oportunități de a admite că ai greșit. Există mai multe tehnici de care trebuie să ții cont în timp ce înveți să intri în această stare.

Acceptă geniul

Asta a devenit un fel de motto la Mekanism. Reamintim încontinuu echipei noastre că trebuie să lucrăm conform presupunerii că măcar unii dintre clienți sunt mai deștepți decât noi. Spunem întotdeauna despre clienții noștri că sunt genii. Folosim asta ca protecție împotriva gândirii leneșe. Dacă știi de la bun început că oamenii pe care îi slujești își știu atribuțiile, vei fi mult mai conștient de punctele slabe pe care le au ideile tale. Se întâmplă asta pentru că te întrebi mereu „Ce ar crede o persoană inteligentă, superinformată despre această problemă?“. Odată ce ai adoptat această atitudine, este mai ușor să fii onest cu tine în legăturile cu ideile care sunt valide și cu cele care nu vor rezista sub presiune.

Dar acest mod de gândire este fundamental și pentru a fi un bun ascultător. Dacă ești implicat într-o conversație cu cineva care este în dezacord cu tine, întrebarea de început ar trebui să fie „De ce o persoană inteligentă și informată ar avea acea poziție? Ce îmi scapă în legătură cu această idee, care este atât de atrăgătoare pentru cineva atât de inteligent (sau poate mai inteligent) decât mine?“.

Oferă-i celuilalt timpul de care are nevoie

Ascultătorii buni lasă celeilalte persoane mult timp pentru discuție. Dar această regulă nu este doar o chestiune de politețe. Într-un schimb de replici cu cineva care vede lucrurile diferit ar trebui să urmărești să obții cea mai bună versiune a poziției persoanei respective. Ține minte că încerci să răspunzi la întrebarea „De ce o persoană inteligentă ar simți astfel?“. Ca să-ți dai seama de asta este nevoie să-i oferi interlocutorului timpul și spațiul necesare pentru a-și exprima modul de gândire, cât se poate de clar și de complet.

Recunoaște când nu înțelegi ceva

Ai putea avea nevoie de clarificări despre un anumit comentariu sau poate că nu ai urmărit raționamentul cuiva care a pornit de la premisa A și a ajuns la concluzia B. Poate că se referea la o carte, la o persoană sau la un eveniment de care nici nu auziseși. Folosește aceste prilejuri pentru a încuraja acea persoană să reformuleze argumentul, să ofere informații detaliate importante sau să completeze în oricare alt mod imaginea pe care o descrie. Asta îi va permite partenerului tău de discuție să știe că este ascultat.

Întreabă cealaltă persoană cum a ajuns la concluziile pe care le are

Supozițiile pe care le adoptăm sunt rareori bazate doar pe fapte, pe logică și pe argumente. Aproape de fiecare dată există o poveste mai profundă. Și pentru a ajunge la ea este de folos să ne interesăm de la bun început cum a ajuns persoana respectivă la asemenea concluzii. Poate că era vorba despre spiritul în care a fost crescută. Poate că a avut un profesor de facultate charismatic, care și-a pus amprenta asupra ei. Poate că a ajuns la acea concluzie după o experiență de viață revelatoare. Caută asemenea semne profunde de influențare și cere detalii despre ele.

De exemplu, tu și partenerul de viață aveți disensiuni legate de petrecerea weekendului. Ea ține morțiș să meargă la un concert, în vreme ce tu ai vrea mai degrabă să vezi un film care tocmai s-a lansat. Prin practicarea empatiei și prin adresarea întrebărilor care pun în lumină adevăratul motiv pentru care ea dorește să mergeți la concert, vei fi poziționat mult mai bine fie pentru a-i accepta propunerea, fie pentru a-i schimba intenția. Ai putea afla că trupa care cântă este preferata partenerei tale încă din liceu sau din colegiu, așa că are o valoare sentimentală foarte mare. Având această informație, ai putea decide că mersul la concert este opțiunea cea mai bună. Sau ai putea sublinia că, prin vizionarea acelui film excelent, vă puteți crea amintiri comune.

Reafirmă-le punctele de vedere în cea mai bună lumină posibilă

Odată ce o persoană îți prezintă punctul ei de vedere fă astfel încât să-l repeți în cuvintele care par cele mai intuitive. Aceste reafirmări trebuie să fie informale, nu conflictuale. Poți începe prin cuvinte precum „Deci, tu spui că…" sau „Dă-mi voie să văd dacă am înțeles corect…".

Trebuie să faci tot posibilul pentru a nu interpreta eronat opinia celorlalți și să te asiguri că ai înțeles corect. Este ceea ce filosofii numesc principiul clarității.[11] Ideea este că, dacă ai de gând să pui la încercare poziția cuiva, trebuie să începi cu versiunea cea mai bună a acesteia.

Caută un teren comun

Când asculți punctul de vedere al altcuiva este esențial să cauți aspecte ale acelei poziții pe care să le poți accepta. Din punctul meu de vedere, aceste zone de teren comun sunt de regulă punctele forte ale acelei opinii. Așa că încearcă să le identifici. Poate că punctul de vedere despre imigrație provine din ideea de corectitudine. Poate că este vorba despre loialitate, generozitate sau simpatie. Mai mult sau mai puțin, toți apreciem aceste valori. Așa că, dacă ai o conversație despre asemenea concepte universale, sunt șanse mai mari să înțelegi cealaltă persoană.

In studiul Universității din Toronto, motivul pentru care participanții au eșuat în formularea argumentelor persuasive este că nu au făcut apel la valorile fundamentale ale opiniilor oponenților. Liberalii nu au reușit să vadă care dintre idealurile împărtășite sunt cele mai importante pentru conservatori și invers. Aceasta este o eroare pe care o putem evita cu puțin efort.

La Mekanism o prezentare înseamnă să-l determinăm pe potențialul client să vorbească despre ce este important pentru el — care sunt valorile, țelurile, modul de a vedea lumea și locul companiei lui în această lume. Ce căutăm sunt acele idei care ne fac să rezonăm cu ele și care ne pot inspira propriile propuneri. La modul ideal, găsim chiar și un citat care surprinde exact

intențiile clientului.

Spre finalul procesului, când vine vremea să ne prezentăm ideile, vom spune: „A fost un lucru pe care l-ați menționat într-o întâlnire anterioară, care a sunat atât de autentic, care ne-a dat de gândit și ne-a condus spre următoarea idee…“ Adesea, acesta este cel mai puternic lucru pe care îl poți spune unui potențial client. Se întâmplă astfel pentru că, prin repetarea unei credințe pe care se întâmplă să o împărtășim, îl anunțăm că l-am înțeles și că ne-a inspirat. Într-un fel, asta îi oferă posibilitatea să ne accepte munca — sau cel puțin să o evalueze cu mintea deschisă.

Dorești să ai o mai bună înțelegere a ceea ce motivează cu adevărat o persoană, a criteriilor de bază pe care este cel mai puțin dispusă să le abandoneze și pe cele pe care este mai dispusă să le modifice. Asta îți va da loc de manevră pentru a-ți exprima propriile opinii într-un fel în care nu exclude cealaltă persoană, ci mai degrabă o implică.

Va simți că ai înțeles-o. Și va avea dreptate.

RECAPITULARE

Empatia și persuadarea merg mână în mână. Dacă încerci să schimbi opinia cuiva, ai face bine să înțelegi unde își are originea. Abilitatea de a avea perspectiva celuilalt asupra lucrurilor este destul de dificilă chiar și când cealaltă persoană este deja de partea ta. Este chiar mai dificilă când acea persoană vede lumea într-un mod complet diferit de modul tău de a o percepe.

A devenit atât de simplu să rămânem în sferele noastre — fie că ele sunt ideologice, filosofice, culturale sau socioeconomice —, încât ne lipsește dramatic exercițiul de a vedea lucrurile din perspective noi. Și, ca rezultat, abilitatea noastră de a persuada oamenii a primit o lovitură letală.

Nu trebuie neapărat ca lucrurile să stea astfel. Putem decide să fim mai

empatici. Și o putem face prin adoptarea a două obiective:

1. Să devenim curioși în mod autentic.

2. Să ascultăm mai mult, să judecăm mai puțin.

Motivul pentru care e bine să-ți dezvolți empatia nu ar trebui să fie dictat doar de câștigarea disputelor, a alegerilor sau a unei potriviri generale cu lumea. Adevăratul motiv este că reprezintă singura cale prin care persoane din medii diferite, cu trecuturi diferite și sisteme diferite de credințe, pot sta împreună pe termen lung.

Dacă ai făcut efortul de a deveni mai curios față de ceilalți, de a adresa întrebări angajante, de a asculta fără prejudecăți și de a adopta punctul de vedere al celuilalt, vei deveni exact genul de persoană cu care toți vrem să fim de acord.

Capitolul 8


Imperativul colaborării

Dacă trebuie să persuadezi, gândește-te la interes, nu la motiv.

— Benjamin Franklin

Dacă persoana pe care încerci să o persuadezi este deja de partea ta — chiar și la modul dezinteresat — cresc simțitor șansele de a avea câștig de cauză în fața ei. De aceea, persoanele care sunt bune colaboratoare în mod nativ tind să fie și bune la persuadare.

Când îți unești forțele cu o altă persoană pentru îndeplinirea unui proiect comun — fie el personal, profesional sau recreațional — sunteți prin definiție de aceeași parte a baricadei. Când cineva este deja parte a echipei noastre, suntem mai dispuși să ținem seama de opiniile lui, să ne încredem în judecata lui, să ne intereseze starea lui de bine și să îi preluăm opiniile.

În câteva experimente-reper de la începutul anilor 1970, psihologul Henri Tajfel și echipa lui au împărțit oamenii în două grupuri, pe baza unor factori aleatorii, inclusiv prin aruncarea monedei. Chiar dacă echipele au fost selectate întâmplător, mentalitatea „noi împotriva lor“ s-a manifestat în continuare. Persoanele din fiecare grup au arătat o atitudine clar favorabilă față de colegii de grup când, în cadrul experimentului, li s-a solicitat să împartă niște puncte, care ulterior s-au preschimbat în bani. Această părtinire față de membrii propriei echipe s-a manifestat chiar și când colegii din cadrul experimentului nu se mai întâlniseră niciodată și nu aveau niciun motiv să creadă că se vor revedea ulterior.[1]

Subconștient, admitem că persoanele cu care colaborăm ne sunt în mod relevant asemănătoare. Proiectele lor devin proiectele noastre. Iar când suntem de acord cu oamenii din echipa noastră sau le facem favoruri, ne confirmăm decizia precedentă, aceea de a colabora cu ei de la bun început.

Valoarea colaborării și a implicării este țesută în caracterul nostru național.

Fondatorii țării au purtat în mare parte lupta Revoluției Americane pentru că au fost refractari în a accepta să fie conduși de legi și de instituții la crearea cărora nu luaseră parte. Sloganul zilei a fost atunci „Taxare doar cu reprezentare“. Și a tot crescut până la solicitarea implicării cetățenilor în deciziile guvernului lor.

Rezultatul a fost democrația care încă ne definește — o formă de guvernare a cărei legitimitate constă în faptul că la bază este o formă colaborare. Poate că nu suntem de acord cu fiecare lege care este aprobată sau poate că nu agreăm rezultatul alegerilor (asta e aproape sigur). Dar, chiar dacă nu facem aceste lucruri, le acceptăm legitimitatea pentru că suntem implicați în proces — suntem colaboratori. Avem o voce exprimată prin votul nostru. Democrația nu este perfectă, dar este cea mai bună modalitate pe care am găsit-o pentru ca un grup divers și pestriț de cetățeni să fie de acord cu același set de legi. Așadar, este cât se poate de apropiată de o uniune perfectă.

Tendința de a ne căuta colaboratori și de a munci constructiv alături de alții este un element esențial în a fi persuasiv.

Colaborarea conduce la autopersuadare

Colaborarea nu este o tehnică de a convinge oamenii de poziția ta — este o tehnică pentru a-i inspira să se convingă singuri. Este un mod de a-i determina pe ceilalți să se implice în ceea ce se numește autopersuadare.

Conform psihologului Elliot Aronson, prin autopersuadare „nu se realizează nicio încercare directă de a convinge pe cineva de ceva. Mai degrabă indivizii se descoperă singuri în împrejurări în care devine eficient să se convingă că un anumit lucru este potrivit“.[2] După cum menționează Aronson, ceea ce face ca autopersuadarea să fie eficientă este faptul că „oamenii sunt convinși că motivarea pentru schimbare vine de la ei“.[3] Nu e la fel de aiurea precum pare. Într-o serie întreagă de situații, adesea se întâmplă ca mai întâi să acționăm și să ne schimbăm opiniile și atitudinile în acord cu un fapt anume, pentru a ne conforma acțiunilor noastre.

Asta este ceea ce psihologul Morton Deutsch a descoperit în studiul lui din 1950. Deutsch și partenera lui de cercetare, Mary Collins, și-au propus să înțeleagă dinamica socială la locul de muncă, între oameni de diferite rase, angrenați în proiecte de locuit publice. Au analizat două tipuri diferite de proiecte imobiliare, ambele constând în egală măsură din rezidenți albi și negri. În primul, rasele erau separate, rezidenții albi și negri locuind în clădiri diferite. În celălalt, clădirile au fost integrate, membrii celor două grupuri locuind împreună, în aceleași clădiri.

Aceste tipuri diferite de locuire au oferit pentru Deutsch și Collins ocazia perfectă de a testa modul în care integrarea rasială poate influența prejudecățile și stereotipurile care erau dominante în acea perioadă. Încurajarea celor două grupuri să se amestece și să se combine ar fi putut sfârși prin inflamarea tensiunilor rasiale, motivându-i pe rezidenții albi să-și dubleze ura nativă. Dar ar fi putut și să atenueze clivajele care marcau societatea americană în acea perioadă. Așadar, care dintre cele două posibilități s-a adeverit?

Descoperirea a fost chiar remarcabilă. În cele din urmă, doar simpla aducere împreună a persoanelor de diferite rase a schimbat modul în care acestea se raportau unele la altele. Dar aceste schimbări interioare au apărut abia după ce s-a modificat modul de manifestare a celor două grupuri. După cum a

comentat Deutsch ulterior, „descoperirea sugerează că schimbarea de comportament precedă schimbarea de atitudine. Femeile albe din proiectele integrate s-au comportat adesea într-o manieră nepărtinitoare“[4]. Faptul de a sta alături de persoane de culoare, de a le trata pe acestea ca vecini și de a colabora cu ele ca membri ai comunității, i-a făcut pe albii din aceste proiecte să se convingă că vechile prejudecăți erau complet eronate.

O poveste asemănătoare se poate spune despre cea mai mare schimbare a unei opinii publice: atitudinea americană despre căsătoriile gay. Nu mai departe de 2004, doar 31% dintre americani considerau că persoanele de același sex ar trebui să aibă dreptul să se căsătorească.[5] În prezent, circa 7 din 10 persoane acceptă acest lucru.[6] Grație unei decizii din 2015 a Curții Supreme, căsătoriile gay sunt deja recunoscute.[7] Dezbaterea a trecut în doar puțin mai mult de un deceniu de la lipsa speranței la acceptarea aproape unanimă.

Încă mai este mult de muncă pentru protejarea drepturilor LGBTQ. Dar nu este nicio îndoială că atitudinea națiunii legată de căsătoriile între persoane de același sex este fără precedent în istoria noastră. Ce a dus la schimbarea atât de radicală a opiniei publice despre căsătoriile gay, într-o perioadă atât de scurtă? În definitiv, americanii au avut nevoie de mai multe decenii pentru schimbarea opiniei legate de căsătoriile interrasiale.[8]

Unii o pun pe seama schimbării de generație. Conform acestei teorii, pe măsură ce tinerii s-au transformat într-o forță politică numeroasă, electoratul a devenit mai deschis la problema căsătoriilor între persoane de același sex. Explicația funcționează parțial, dar nu este o justificare exhaustivă. Până la urmă, toți membrii Curții Supreme sunt persoane cu o vârstă înaintată. Conform unui sondaj recent, 20% dintre americani spun că opinia lor despre homosexualitate s-a schimbat în ultimii ani.[9]

Cu alte cuvinte, americanii au fost persuadați. Dar părerea mea este că nu vorbele meșteșugite sau dezbaterile de grup de la rețeaua națională de televiziune prin cablu (C-SPAN) i-au făcut să-și reevalueze opiniile. Acest gen de lucruri interesează arareori pe cineva și reușesc cu greu să deschidă noi moduri de gândire. Nici măcar paradele gay sau campaniile de publicitate nu au dus la acest rezultat, pentru că ele reprezintă mai degrabă încercări de comunicare cu cei deja convertiți.

Ceea ce i-a făcut pe atât de mulți americani să accepte ideea căsătoriei între persoane de același sex a fost autopersuadarea. Au ajuns să-și dea seama că femeile și bărbații homosexuali nu sunt total diferiți de restul celorlalți cetățeni. În parte, acesta a fost rezultatul schimbărilor în modul în care fost portretizată homosexualitatea la televiziune și în filme. Dar mult mai important după părerea mea a fost că tot mai mulți dintre noi au ajuns să cunoască direct și la un nivel mai profund și mai personal membri ai comunității LGBTQ. Dacă în anii 1990 doar circa 20% dintre americani admiteau că au un prieten apropiat sau un membru al familiei care era gay, în prezent procentul este de peste 70%.[10]

Această schimbare a reușit să clarifice faptul că bărbații și femeile gay sunt deja prietenii, vecinii, colegii, profesorii sau copiii noștri. Aceștia sunt deja în partea „noastră“ din dihotomia „noi/ei“. Precum femeile albe din proiectul mixtului rasial studiat de Deutsch, americanii contemporani au realizat că deja colaborează cu cei din comunitatea LGBTQ, în calitate de membri ai comunităților noastre. Odată ce acest fapt a devenit evident, un număr surprinzător de mare de persoane s-au convins singure că opiniile anterioare despre căsătoriile între persoane de același sex erau pur și simplu eronate. Puterea pe care o generează colaborarea poate avea chiar această intensitate.

Colaborarea nu doar că poate distruge barierele și ne poate ajuta să ne vedem ca egali, dar ne poate constrânge să ne schimbăm gândurile legate de temele fundamentale, mult mai eficient decât ar face-o un raționament, un slogan sau o campanie de marketing.

Cum a invitat Pepsi publicul pe cea mai mare scenă a lumii

Utilizarea beneficiilor persuasive ale colaborării este o preocupare centrală în abordarea pe care o are Mekanism față de publicitate, încă de la lansarea companiei. Cel mai elocvent exemplu provine de la una dintre cele mai îndrăznețe campanii realizate. Clientul nostru era Pepsi, unul dintre brandurile cele mai mari ca bugete alocate publicității. Iar campania a fost realizată special pentru unul dintre evenimentele mass-media cele mai valoroase din cultura americană: pauza de la Super Bowl.

Oportunitatea a apărut după ce am avut o întâlnire cu Simon Lowden, fost CMO al PepsiCo. Mă mutasem de curând din sediul nostru central din San Francisco la biroul din New York, iar unul dintre primele lucruri pe care le-am făcut a fost să-l caut pe Lowden. Mekanism deja avea la acel moment o relație de colaborare cu Pepsi, grație unei campanii pe care o realizase alături de Eminem pentru băutura Brisk, un ceai cu gheață produs de companie. Noi eram în ascensiune din punct de vedere profesional, dar destul de departe de top, așa că nu îl cunoscuserăm personal pe Lowden. Așa că am decis totuși că această întâlnire trebuie să aibă loc.

La începutul discuției l-am rugat să numească cel mai important proiect și cea mai mare problemă pe care le avea în lucru. Când mi-a spus că Pepsi sponsoriza spectacolul din pauza Super Bowl și că nu avea încă ideea potrivită, răspunsul meu a fost neechivoc: „Vreau să o facem noi“.

Un spot pentru Super Bowl este visul oricărei agenții tinere. Este una dintre puținele ocazii pe care le are un brand pentru a ajunge simultan la peste 100 de milioane de spectatori.[11] Din acest motiv, achiziționarea unei singure difuzări de 30 de secunde costă cam 5 milioane de dolari, altfel spus peste 168 000 de dolari pe secundă.[12] Asta înseamnă aproape de trei ori mai mult decât câștigă un american într-un an.[13] Iar acest lucru este doar taxa de intrare cu un simplu spot de 30 de secunde. Nu include și mica avere necesară pentru a produce o reclamă cu adevărat bună pentru a fi difuzată în acel context.

Tot Super Bowl este unul dintre puținele evenimente existente în care publicul este interesat să urmărească reclame. De fapt, pentru mulți, reclamele reprezintă unul dintre motivele pentru care urmăresc evenimentul. Numai că pentru agenții asta poate fi deopotrivă o binecuvântare și un

blestem. Arsenalul agențiilor pentru participarea la Super Bowl s-a diversificat atât de mult în ultimii ani, încât a devenit tot mai dificil să faci ceva cu adevărat original. Dar tocmai de aceea am cerut o șansă pentru acest proiect — știam că echipa creativă de la Mekanism va propune ceva inedit.

Lowden era doar parțial interesat să vadă ce aveam de oferit. Iar la câteva săptămâni după acea discuție a avut loc și prezentarea. Beyoncé Knowles, care se afla la apogeul popularității în acel an, deschidea spectacolul din pauză. Ideea noastră era să facem din public o parte a spectacolului ei elaborat.

Așa cum am văzut, Super Bowl implică rareori spectatorii într-un mod semnificativ. Este un spațiu al jucătorilor de pe teren, al spectacolului din pauză și al celor din publicitate, care își plasează produsele. Publicul este tratat ca un martor pasiv la această acțiune, fără a juca vreun rol activ în vreuna dintre părțile ei. Urma ca noi să concepem o campanie care le cerea fanilor să se fotografieze în anumite posturi și să posteze imaginile online. Fotografiile erau apoi colate pentru a crea un personaj mobil, care era folosit ca parte a montajului video din debut, înainte de apariția pe scenă a lui Beyoncé.

Chipurile persoanelor care trimiseseră fotografiile urmau să fie incluse alături de ale unor celebrități precum Jeff Gordon și Drew Brees. Cu alte cuvinte, publicul realiza și juca în spectacol, sub forma unui act în deschiderea lui Beyoncé — o colaborare creativă, la un nivel fără precedent. Iar prin transformarea spectatorilor în colaboratori ai unui eveniment mass-media istoric, îi și aduceam în echipa Pepsi.

(Când rememorez acest episod observ că ideea semăna destul de bine cu o tehnică folosită de armata Kiss. Faptul că am jucat un rol esențial în eforturile de promovare ale trupei nu a făcut decât să-mi adâncească propriul angajament față de trupă. Am devenit mai mult decât un simplu entuziast al trupei Kiss — am devenit membru al unui grup de persoane care au avut o legătură unică, personală cu trupa.)

Cei de la Pepsi au fost încântați de ideea de introducere a pauzei meciului. Dar mai era o problemă. TBWA Chiat/Day, o firmă mult mai mare decât Mekanism (unul dintre foștii mei angajatori), era agenția oficială cu care

lucra Pepsi, prin urmare prelua ideea doar dacă era de acord cu ea și dacă o putea realiza. Chiar, e de la sine înțeles, era o agenție mult mai influentă decât Mekanism. Ea s-a aflat în spatele campaniei din 1984 pentru Apple — cu siguranță cel mai celebrat spot pentru Super Bowl produs vreodată și, posibil, cea mai bună reclamă pentru televiziune din toate timpurile.

Eu am spus „nu“. I-am spus lui Lowden că, dacă Pepsi dorea ideea noastră, Mekanism trebuia să producă acel concept de la un cap la altul. Era un joc ceea ce făceam eu, dar a funcționat. Pepsi a cerut celor de Chiat idei alternative pentru campanie, dar niciuna nu a fost mai bună decât conceptul nostru. În cele din urmă și după nenumărate deliberări ne-am ales cu contractul.

Aveam opt săptămâni pentru a produce un eveniment unic pe cea mai mare scenă a lumii. În ianuarie beneficiam deja de 120 000 de prezentări pentru campanie. Grație ajutorului suplimentar al influencerilor, al celebrităților cu o prezență puternică pe rețelele de socializare care ne-au susținut, Pepsi a primit în total peste 5,5 miliarde de reacții ca urmare a campaniei virale integrate.

Dar campania a însemnat mai mult decât vizite pe pagini, like-uri și tweet-uri. A reprezentat un mod de a folosi puterea colaborării pentru a aduce oamenii în comunitatea Pepsi și, făcând asta, a însemnat persuadarea lor. Cu următoarea ocazie în care una dintre miile de persoane care au trimis imagini va trebui să decidă între Cola și Pepsi, exista o probabilitate crescută să fie de partea brandului care i-a oferit ocazia de a-și vedea imaginea la televiziunea națională, alături de a celor mai mari vedete pop din istorie.

Am numit asta involvement marketing********. Scopul este să faci ca publicul tău să ia parte la campanie și să creezi o buclă virală acolo unde faci marketing pentru publicul tău și unde publicul tău face marketing în numele tău. Este genul de loialitate care poate fi obținută doar tratând oamenii nu ca audiență, ci ca pe niște colaboratori autentici.

Cum să colaborezi

Întrucât colaborarea poate fi baza pentru o persuadare de succes, oricine speră să dezvolte un caracter persuasiv trebuie să adopte din obiceiurile unuia dintre cei mai buni colaboratori.

Cere mici favoruri: efectul Benjamin Franklin

Să soliciți cuiva un favor este un mod remarcabil de eficient pentru a-l atrage în echipa ta. Știu, pare contraintuitiv. În definitiv, când cineva chiar ne ajută — ducându-ne la aeroport sau păstrându-ne un loc la întâlnire — acest lucru ne face pe mulți dintre noi să ne simțim îndatorați. Le suntem datori, nu e nicio îndoială. Evident că este adevărat. Dar în acest gen de situații e vorba de mai mult decât suntem înclinați să credem la prima vedere.

Când cineva îți face un favor intră într-o relație de colaborare cu tine. Pentru cel puțin un moment ia parte la dezvoltarea unuia dintre proiectele tale. Și în multe situații, această scurtă ocazie de a se implica îl face să te placă mai mult decât în alte condiții.

Dacă ești atent la asta, vei vedea că este un principiu care funcționează în orice domeniu. Poate că lucrezi la laptop într-o cafenea și ceri unui străin care se află lângă tine să aibă grijă de laptop în timp ce tu mergi la baie. Când te întorci, pun pariu că acea persoană va fi mult mai dispusă să îți fie alături decât era înainte de a-i cere favorul. Este la fel de adevărat cu un vecin nou, care te ajută să urci cu plasele de cumpărături pe scări, la finalul unei zile grele.

Această stare de fapt surprinzătoare a fost ilustrată de Benjamin Franklin. În autobiografie, Franklin spune povestea alegerii lui în calitate de funcționar la Pennsylvania General Assembly, când abia depășise 30 de ani. S-a descurcat

fără nicio problemă. În anul care a urmat, când a candidat din nou la această poziție, un legiuitor potrivnic a rostit un discurs entuziasmat în care a cerut înlocuirea lui Franklin. Până la urmă, Franklin și-a păstrat postul, dar nu a căzut în capcana de a și-l face inamic pe acel parlamentar necunoscut.

Bineînțeles, provenea dintr-o familie de muncitori și nu terminase nici măcar liceul. Acel nou rival, pe de altă parte, era atât înstărit, cât și bine educat. Și din moment ce era clar că acea persoană urma să aibă la un moment dat un rol important în conducerea statului, Franklin era hotărât să ajungă cumva pe aceeași baricadă cu el. A decis să nu îi „câștige favorurile ploconindu-se". În loc de asta, i-a cerut un favor.

După cum povestește chiar Franklin, „auzind că deținea în biblioteca personală o carte rară și ciudată, i-am scris un bilet, exprimându-mi dorința de a examina această carte și solicitându-i să-mi facă favoarea de a-mi împrumuta volumul vreme de câteva zile". Parlamentarul a fost de acord, Franklin i-a returnat apoi cartea și i-a trimis un alt bilet, în care își exprima sincerele mulțumiri.

Cu următorul prilej în care s-au văzut, parlamentarul a fost cel care l-a abordat pe Franklin — ceva ce nu se mai întâmplase până atunci. Din acel moment, fostul adversar al lui Franklin a fost dispus să-i îndeplinească orice fel de favor i se solicita. În cele din urmă cei doi au devenit prieteni apropiați, până ce moartea i-a despărțit.

Franklin atribuie această strategie unei „vechi maxime" pe care a auzit-o cândva (deși pun pariu că vine chiar de la el): „Cel ce ți-a făcut odată o amabilitate va fi mai pregătit să-ți facă încă una decât cel care îți e dator".[14] Azi numim acest principiu Efectul Ben Franklin. Prin simplu fapt de a solicita împrumutarea unei cărți de la acea persoană, Franklin a transformat-o într-un colaborator. Legiuitorul care până atunci îi fusese ostil lui Franklin s-a trezit interesat de starea de bine a acestuia. Erau în aceeași echipă.

La aproape trei secole de când a avut loc acel episod, câteva studii au arătat că Franklin nu se înșela. Un studiu din 2015, publicat în Journal of Social Psychology, a reliefat că, atunci când un participant la eveniment a fost rugat să acorde ajutor unui străin, participantului a ajuns să-i placă în cele din urmă de străin — și s-a simțit apropiat de acesta. Interesant este că nu a avut loc

același efect când participantul a ajutat străinul fără ca acesta să îi ceară.[15]

Nu ar trebui să-ți fie jenă să soliciți mici favoruri. Dacă rămâi fără baterie în timp ce ești la serviciu, în loc să-i ceri celui mai apropiat coleg să-ți împrumute încărcătorul, încearcă să i-l ceri celui mai nou coleg, pe care nu ai avut încă ocazia să-l cunoști. Sau, și mai bine, urmează exemplul lui Franklin și cere-i acest lucru colegului cu care tocmai ai avut o mică altercație legată de o decizie de la locul de muncă.

Știu că pare ciudat să consideri că a împrumuta cuiva un carnețel în timpul unei întâlniri este un semn al colaborării. Dar cam asta reprezintă. Și, în loc să tratezi aceste mici momente ca pe niște inconveniente, le poți vedea ca pe oportunități de a strânge o relație cu o persoană nouă și de a o aduce în echipa ta.

Cere sfatul

Beneficii asemănătoare se pot obține ca urmare a solicitării unui sfat care, dacă stai să te gândești, este doar un caz aparte al solicitării unui favor. Și aici vorbim despre ceva care pare împotriva intuiției noastre. Tindem să considerăm că solicitarea unui sfat denotă slăbiciune sau nesiguranță. Dar acesta este un mod greșit de a privi situația. Când soliciți sfatul cuiva îi ceri să participe la ceva care este important pentru tine. Îl implici în proiectul tău și îl inviți să aibă în vedere interesele tale pentru o scurtă perioadă. Prin împărtășirea gândurilor, îți devine colaborator.

Pentru a dovedi aceste tendințe, a fost realizat un studiu coordonat de cercetători de la University of California, San Diego. Participanții la acel studiu au citit o descriere a unui restaurant imaginar și li s-a cerut să-l evalueze în diverse moduri. Unora li s-a cerut opinia, alții au fost întrebați despre așteptările pe care le au, iar altora li s-a cerut sfatul. La final, cei cărora li s-a cerut sfatul au fost cei mai dispuși să vrea să mănânce la acel

restaurant.[16]

După cum explică autorii studiului, „solicitarea sfatului tinde să aibă un efect intim, prin care individul se simte legat de organizație, ceea ce conduce la creșterea tendinței ulterioare de a tranzacționa și de a interacționa cu organizația“.[17] Solicitarea așteptărilor cuiva, pe de altă parte, are exact efectul opus.

Bunăvoința de a cere un sfat când situația o impune este un mod eficient de a atrage oamenii de partea ta. Acest lucru este valabil indiferent dacă vorbim despre partenerul de viață, despre un profesor, un colaborator de la birou sau un superior. Când ai de luat o decizie presantă și poți folosi ajutorul cuiva, solicitarea unui sfat îți poate ușura alegerea și te poate aduce în grațiile celui care te-a sfătuit. El denotă vulnerabilitate și creează o legătură.

Oferă încurajări oneste

Un bun colaborator este genul de persoană căreia oamenii vor să-i destăinuie o idee nouă sau mersul lucrurilor. Când cineva îmi bate la ușă cu o propunere nouă, cu o strategie de afaceri sau cu o idee aflată într-un stadiu incipient, vreau să mă asigur că se simte încurajat să facă asta, chiar dacă nu îmi place neapărat ceea ce văd. Cel mai important, vreau să fac acest lucru fără a fi lipsit de onestitate în privința validității acelei idei.

Acest proces începe prin a fi autentic recunoscător că acea persoană a venit în primul rând la tine. Să fii cutia de rezonanță a cuiva este un privilegiu, mai ales în industria creativă. Publicitatea este o afacere cu idei. Iar când cineva intenționează să se arate vulnerabil prin împărtășirea unei idei de valoarea căreia nu este convins, vreau să mă asigur că înțelege cât de onorat mă simt că eu am fost cel ales.

Genul de răspuns pe care îl oferi este cât se poate de obiectiv, desigur.

Încurajarea cuiva devine un lucru ușor când conceptul prezentat este unul pe care îl apreciezi cu adevărat — acesta este scenariul ideal. În aceste situații, trebuie să-ți exprimi entuziasmul în mod autentic. Totuși, la fel de important este să fii concret cu ceea ce îți place la acea idee, să arăți zonele care ar putea fi îmbunătățite și poate chiar să oferi idei despre cum să se continue proiectul. Mesajul de ansamblu pe care vrei să-l lași acelei persoane este „Te afli pe drumul cel bun“.

Lucrurile se complică dacă ideea este total nefolositoare sau dacă nu a sosit momentul pentru ea. În aceste cazuri încep de regulă prin a întreba foarte clar de ce persoana crede că acea idee funcționează. Dacă ideea este complet eronată, atunci să te prefaci că ești pozitiv poate fi interpretat ca fiind un sentiment de superioritate. Dacă nu e bună, spune clar acest lucru. Uneori ideile sunt greșite. Dar de regulă există ceva bun chiar și în cele mai proaste idei.

Când cineva îți prezintă o idee, te invită de fapt să colaborezi — iar asta este o oportunitate pe care nu ar trebui să o ratezi niciodată, mai ales dacă scopul tău este să fii persuasiv.

Gândește diferit

O altă idee pe care o susținem la Mekanism este că marile colaborări pot apărea de oriunde, indiferent de atribuțiile postului, de nivelul în ierarhia de conducere sau de experiență. Colaboratorii buni sunt mai puțin interesați de aceste detalii decât de a face o treabă bună și de a crea lucruri de valoare.

Până în anii 1960, agențiile de publicitate se străduiau să despartă persoanele talentate în departamente diferite. Scriitorii scriu, artiștii răspund de imagini și așa mai departe. Fiecare departament avea un rol bine definit, ca într-o uzină. Colaborarea creativă nu era doar descurajată, era pur și simplu înlăturată. La numeroase agenții, cei care se pricepeau la texte și cei care

desenau lucrau chiar la etaje diferite, așa că se vedeau foarte rar. Nu apăruse încă ideea că ar putea ieși ceva magic dacă lași oamenii inspirați, cu diverse talente, să se amestece și să colaboreze.

Apoi, la sfârșitul anilor 1950 și începutul anilor 1960, o agenție, Doyle Dane Bernbach, a început să-i pună laolaltă pe cei pricepuți la scris și pe cei buni la imagini, în echipe de câte două persoane. Această schimbare aparent nesemnificativă a deblocat ceva special — munca de creație subversivă, inteligentă, care a rescris regulile industriei. Cel mai cunoscut exemplu este seria de reclame pe care DDB le-a realizat pentru Volkswagen, inclusiv celebra machetă pe o pagină întreagă, în care prezenta mica imagine a unui VW Beetle deasupra a două cuvinte: „Think Small“.[18]

Mekanism a dus această idee chiar mai departe, prin folosirea unui proces pe care liderii noștri creativi l-au dezvoltat și care este conceput intenționat pentru a sparge barierele din companie. O bună parte din activitatea noastră pornește de cele mai multe ori de la o discuție. În sensul acesta, abordarea noastră este mai apropiată de cea a unei camere în care se află scriitori de scheciuri comice, decât de a unei săli clasice a unei agenții de publicitate — un grup de câteva persoane care fac un brainstorming, ore în șir, pentru realizarea unui clip. Liderii creativi de la Mekanism sunt de părere că asta generează cele mai bune rezultate.

Motivul pentru care procedăm astfel este simplu. Unul dintre lucrurile în care ne-am specializat este crearea conținutului digital și de divertisment de marcă — genul de activitate care se potrivește de la sine cu experiențele din mediul social. După cum s-a dovedit, mediul zgomotos, propice colaborării din camera scriitorilor — o experiență socială în sine — este perfect pentru a genera acest tip de idei. În acest proces este implicat foarte puțin orgoliu. De fapt, după un anumit brainstorming productiv, nu mai contează a cui era ideea. Autorul este întreaga sală.

Oricine din cadrul firmei este binevenit să-și spună ideile. Serios: oricine. Dacă vreun asistent, contabil, programator sau un stagiar are o idee măreață, participarea nu este doar binevenită — este chiar dorită. Unul dintre exemplele mele preferate ale acestui spirit de colaborare este procesul care implică realizarea logoului pentru Mekanism. Vei crede că, dat fiind că suntem o firmă de creație, imaginea de marcă a companiei — lucrul care se

imprimă pe orice carte de vizită, care apare pe pagina web, în orice e-mail sau pe orice tricou personalizat — este rezultatul unui proces științific, care a implicat focus-grupuri și experți în grafică. De fapt a venit din partea unui tip priceput la scris care, la acel moment, era stagiar neplătit. Numele lui este Richard Krolewicz.

În perioada în care activa ca stagiar, în urmă cu circa 30 de ani, biroul lui Richard se afla lângă ușă. Și cum pe atunci sediul Mekanism nu era marcat prin nimic la exterior, Richard își consuma foarte mult timp deschizând ușa persoanelor care sunau din greșeală sau ghidând vreun șofer de la UPS care nu ne putea găsi. În cele din urmă s-a plictisit de această alergătură continuă și a decis că e cazul să facă ceva. A desenat un simplu semn pe care se putea citi „Mekanism“, scris cu litere bloc, care semănau cu cele din titlurile de pe coperta unor reviste de benzi desenate cu supereroi.

Când a devenit necesar să gândim un logo pentru companie, Mekanism a angajat de fapt o firmă de branding, care ne-a oferit zeci de opțiuni. Dar echipa noastră deja îndrăgise atât de mult semnul realizat de Richard, încât l-a amestecat printre propuneri. Nimic din toate propunerile primite nu a depășit improvizația făcută de Richard pentru ușa de la intrare. Nu a contat că propunerea venea din partea unui stagiar — sau că din acest motiv ar fi putut fi favorizat. Era cel mai bun, era simplu, era decent, așa că l-am folosit. În acest proces, agenția a demonstrat unui stagiar că el chiar era o parte indispensabilă a echipei. Nu e de mirare că, într-o industrie în care persoanele creative se mută constant între agenții, Richard încă lucrează la Mekanism.

Să devii un colaborator autentic necesită adesea să vezi dincolo de distincțiile formale care pot împiedica oamenii să-și unească forțele și să realizeze lucruri mărețe.

RECAPITULARE

Ființele umane au tendința naturală de a vedea lumea sub forma „ori noi, ori

ei“. Aceasta poate fi una dintre cele mai mari bariere în calea persuasiunii. Dar poate fi și un avantaj important pentru maeștrii în persuadare. Se întâmplă așa deoarece, în numeroase situații, suntem predispuși să ne placă și să fim de acord cu persoanele pe care le considerăm ca făcând parte într-un fel sau altul din grupul nostru — ca pe unii de-ai noștri.

Prin dezvoltarea abilităților de a fi un bun colaborator, care caută constant ocazii de a-i implica și pe alții în proiecte, vei fi poziționat mai bine pentru un moment ulterior.

Există patru abilități pentru colaborare, pe care să le consideri puternice:

1. Cere mici favoruri.

2. Cere sfatul.

3. Oferă încurajări oneste.

4. Gândește diferit.

Să devii un colaborator mai priceput este ceva ce merită să faci, desigur. Îți poate aduce relații mai consistente și îți poate descătușa potențialul creativ, care ar rămâne inaccesibil altfel. Dar este și o componentă puternică pentru un tip de caracter, care atrage oamenii și îi ajută să observe că le ești asemănător.

Nu contează dacă încerci să persuadezi șeful, vecinul — dacă cealaltă persoană a ajuns să te considere colaborator, vei fi din start mult mai influent. Este imperios necesar.

Capitolul 9

Terenul comun

Hip-hopul a oferit unei întregi generații un teren comun care nu a presupus ca vreo rasă să piardă ceva; fiecare a avut de câștigat.

— Jay-Z

Am petrecut mult timp analizând diferențele din această țară. Discuțiile naționale par să se bazeze pe presupunerea că toți aparținem unor grupuri radical diferite, fie că este vorba despre cetățenii cu facultate de la oraș, fie de prima generație de imigranți sau, subiectul preferat de toată lumea, milenialii.

Am petrecut mult timp analizând datele de piață care împart oamenii exact în acest gen de categorii. Asemenea grupuri pot fi utile uneori. Dar la fel de des, să gândim în acest mod ne îndepărtează de un adevăr evident — acela că ființele umane sunt uimitor de asemănătoare, iar diferențele dintre noi sunt cu mult mai mici decât avem tendința să credem.

Să ne gândim astfel: fiecare dintre noi are în proporție de 99,9% același ADN cu orice altă ființă umană de pe planetă.[1] Din punct de vedere genetic suntem aproape identici în totalitate. Dar ne pierdem o mulțime de timp și de energie asupra acelui procent 0,1%, care ne face diferiți.

Este un lucru extraordinar că, pe parcursul istoriei, un grup atât de mare de oameni au fost de acord cu atât de multe lucruri, pentru o perioadă atât de lungă. Ca să nu mai menționez că toți ne dorim o țară care să reprezinte un loc sigur în care să trăiești, să muncești, să mergi la școală, să faci afaceri și să crești o familie.

Suntem atât de pricepuți la a diviza lumea, încât umanitatea noastră comună este ușor de pierdut din vedere. Dar când vine vorba despre dezvoltarea unui caracter persuasiv, este fundamental să te intereseze mai ales lucrurile care ne unesc, în locul celor care ne despart.

Pentru a fi abordabil, apropiat și capabil să discuți de la egal la egal cu orice persoană, este esențială o predispoziție de acest tip — în ciuda istoricului diferit al fiecăruia dintre noi, a statutului social, bogăției, vârstei, genului sau a oricărui alt aspect. Când îi consideri sincer pe oameni ca membri ai echipei tale, ceilalți remarcă asta și vor vrea să facă la fel.

Beneficiile demolării barierelor

Mă simt destul de confortabil să discut cu oricine. Spre deosebire de punctualitate, aceasta este genul de abilitate care mi se potrivește natural, încă de la o vârstă fragedă.

După cum îi place tatălui meu să-și amintească, într-o seară, pe când aveam 8 ani, părinții pregăteau cina în casa în care am copilărit. Tata a strigat din dreptul scărilor ca să ne cheme la masă pe mine și pe sora mea, așa cum făcea de fiecare dată. Dar eu lipseam. Tata și mama s-au supărat. După ce m-au mai strigat de câteva ori, tata a urcat să-mi spună direct să vin la masă. Atunci și-a dat seama că nu eram în cameră. Nu eram nici măcar în casă.

Când a alergat în curte să verifice unde sunt, mi-a auzit vocea venind dinspre curtea alăturată. S-a uitat peste gard și m-a găsit pe veranda de alături, discutând despre fotbalul american cu vecinul nostru Gil, care trecuse de 30 de ani. Eu și Gil stăteam la taclale de ceva vreme. Când l-am zărit pe tata, am spus cu nonșalanță: „Bună, tată. Mă căutai? Scuze, tocmai discutam cu Gil despre cât de rău le-a mers celor de la Jets anul acesta“.

Nu-mi amintesc detaliile, ci doar că tata a fost cam consternat că un puști de 8 ani purta o conversație consistentă cu un adult. La acel moment nu mi s-a părut ceva extraordinar. Nu remarcasem deloc diferența de vârstă. Nu îl vedeam pe Gil ca pe cineva mai bătrân, iar el nu mă trata ca pe un copil; ne consideram egali unul pe altul. Ne arătam interesul față de lucrurile pe care le aveam în comun, nu față de cele care ne deosebeau — adică cele trei decenii de viață pe care le avea în plus. Nu este o poveste cutremurătoare, dar demonstrează că, dacă lași deoparte diferențele și te concentrezi asupra pasiunilor comune, se pot întâmpla lucruri uimitoare.

Să analizăm dezvoltarea din ultimele patru decenii a hip-hopului. Această formă de exprimare artistică a început în anii 1970 în sudul Bronxului, când DJ Kool Herc a început să pună discurile cu înregistrările lui la petreceri, în apartamentul său de pe Sedgwick Avenue.[2] Acest stil a fost preluat de alți DJ-i locali, precum Jazzy Jay și Grandmaster Flash. În doar câțiva ani, o combinație de solouri răzlețe de percuție, rapping și alte elemente precum break-dance-ul au transformat hip-hopul într-o formă unică de exprimare culturală a afro-americanilor.

Nu a trecut mult timp și alți artiști de alte rase au îmbrățișat hip-hopul și l-au adaptat. La mijlocul anilor 1980, un grup de puști evrei din New York — the Beastie Boys — au combinat hip-hopul cu elemente de punk rock, fiind susținuți de producătorii Russell Simmons — un om de afaceri de culoare din Queens —, respectiv Rick Rubin — un alb din Long Island.[3] Toți copiii din suburbii le puteau reproduce versurile: „Your mom busted in and said, «What's that noise?»/Aw, Mom, you're just jealous it's the Beastie Boys".******** În același deceniu am remarcat că unul dintre cele mai renumite grupuri de hip-hop din istoria acestui gen, Run-DMC, a colaborat cu Aerosmith, o trupă clasică de rock.[4]

Hip-hopul nu doar că a depășit granițele Americii — a devenit foarte rapid un fenomen global. În prezent, această formă de exprimare artistică se practică oriunde, din Franța în Rusia, din Coreea de Sud în Sri Lanka.[5] După cum spunea Jay-Z, este „un teren comun, care nu a necesitat ca vreo rasă să piardă ceva; fiecare a avut de câștigat".[6] Iar acest lucru nu ar fi fost posibil dacă oameni cu diverse profesii, de diverse rase și naționalități nu ar fi trecut peste diferențe și dacă nu ar fi descoperit aspecte ale culturii celorlalți, pe care să le pună în comun și să le aprecieze. Ceea ce a început într-un apartament din sudul Bronxului a devenit cel mai popular gen muzical în prezent.

Nu oricine se implică ușor în relații cu persoane pe care le percep ca fiind fundamental diferite de ei înșiși. Mulți au probleme în a discuta cu superiorii, cu persoane din alte țări sau care aparțin altor culturi. Unii se străduiesc să aibă conversații profunde cu oricine nu le este prieten apropiat. Dacă persoana cu care discuți sesizează de la bun început că te străduiești să o tratezi ca egal, nu vei avea prea mult de furcă în privința ei.

Desigur, unele practici ți se vor potrivi în mod natural, în vreme ce pentru altele va trebui să lucrezi. Dintotdeauna eu am avut o înclinație pentru a discuta cu oricine. Dar a trebuit să muncesc din greu pentru felul în care povestesc și continuu să lucrez la a fi cu adevărat prezent. Aceste lucruri nu mi se par deloc ușor de realizat.

Drumul spre a deveni mai abordabil și mai priceput în conversația cu o gamă largă de persoane pornește de la adoptarea unei perspective care accentuează lucrurile comune, apoi de la aplicarea consistentă a acestei perspective. Asta presupune să admiți că, dacă vine vorba despre lucrurile care contează cu

adevărat, toți suntem destul de asemănători.

Identitatea socială

Să fii persuasiv are o mare legătură cu modul în care persoana căreia i te adresezi te recunoaște într-un fel sau altul ca membru al echipei ei. Altfel spus, depinde de măsura în care tu și publicul tău împărtășiți ceea ce psihologii numesc „identitate socială“ — partea imaginii de sine a persoanei definită de grupul de care aparține.

Sunt destule motive pentru care acest lucru este adevărat. După cum au menționat specialiștii în comunicare Nick Joyce și Jake Harwood, de la University of Arizona, „persoanele cu care împărtășim identități sociale semnificative sunt mai predispuse să ne accepte opiniile, dar și să știe ce lucruri ne sunt utile“. În plus, cei doi menționează că „dacă tu și cu mine constituim un «noi», asta presupune un interes comun, care scade probabilitatea ca tu să îmi oferi informații false sau lipsite de încredere. Din aceste motive… identitatea socială comună este asociată direct cu persuasiunea“.[7]

Din fericire, există un număr aproape nelimitat de metode prin care putem împărtăși o identitate socială dacă ne dorim asta. În funcție de context, o identitate socială comună se poate baza pe orice, de la o limbă comună la un hobby, de la o vârstă apropiată la un oraș de origine comun. O perspectivă care subliniază lucrurile comune are mai multe șanse de a duce la un numitor comun aceste dimensiuni personale comune, în ansamblul interacțiunilor noastre cu ceilalți.

Exact asta s-a întâmplat între mine și vecinul nostru, pe când aveam doar 8 ani. L-am abordat ca un împătimit al sportului ce eram, nu în calitate de puști mucos, iar el — cel puțin pe perioada discuției — așa m-a și receptat. Nu e vorba că nu m-a văzut și în calitate de copil, dar acea parte a identității mele s-a estompat (până când tata a țipat la mine, din cauză că nu ajunsesem la masa de seară).

O poveste celebră, care demonstrează cele de mai sus, vine din Primul Război Mondial, dintr-un moment cunoscut ca Noaptea Tăcerii sau Armistițiul de Crăciun. Este unul dintre acele evenimente care, fie că le-ai văzut într-un film, fie că le-ai citit într-o carte, consideri că sunt pură imaginație. Dar el chiar s-a întâmplat. Iar faptul că este real demonstrează ceva puternic despre

umanitatea noastră comună.

În iarna lui 1914, după patru luni de lupte în tranșee, trupele franco-anglo-belgiene și inamicii lor germani de pe frontul de vest au încetat să se mai lupte vreme de o zi, pentru a sărbători împreună Crăciunul. Conform unor istorisiri, acest eveniment uimitor a început în Ajunul Crăciunului, când una dintre părți a auzit de partea cealaltă cântece specifice acestei sărbători. După cum își amintește un soldat britanic:

Germanii au cântat unul dintre colindele lor, apoi am cântat și noi unul de-ale noastre, până când am început „O Come, All Ye Faithful“, iar germanii ni s-au alăturat imediat, cântând același cântec, dar în latină, Adeste Fideles. M-am gândit atunci, ei bine, acesta este cel mai extraordinar lucru — două națiuni cântând același cântec, în mijlocul unui război.[8]

La un moment dat, în dimineața următoare, în ziua de Crăciun, soldații din ambele părți ale liniei frontului și-au făcut curaj pentru a realiza inimaginabilul: au ieșit din tranșee și au felicitat membrii celeilalte tabere, urându-le Crăciun fericit. Oamenii au început imediat să discute, chiar să schimbe mici cadouri, îngropându-și morții și, după unele surse, încingând un meci de fotbal, cu o minge pe care și-au făcut-o singuri.[10]

Ține minte, acesta a fost unul dintre cele mai dure războaie din istoria omenirii. La scurt timp după armistițiul de Crăciun, acești bărbați au reînceput să se omoare unii pe alții, într-un război care, în cele din urmă, a curmat peste 20 de milioane de vieți și a rănit alte 21 de milioane de soldați și de civili.[10] Chiar și în aceste condiții extreme, ceva atât de simplu precum un cântec de Crăciun a fost suficient pentru a face ca soldații să-și schimbe o perioadă perspectiva și să se vadă unii pe alții nu ca dușmani de moarte, ci ca ființe umane care ar face mai bine să stea acasă și să sărbătorească, decât să rămână în niște tranșee în care să lupte pentru a rămâne în viață. Dacă așa ceva se poate întâmpla în vâltoarea unui război, atunci cu siguranță se poate întâmpla și în relațiile noastre de zi cu zi.

Evident, nu este simplu să adopți o viziune care pune accentul pe asemănările noastre. Așa cum scrie Peter Kaufman, sociolog la State University of New York, New Paltz, un motiv este că „suntem social construiți să ne concentrăm mai mult asupra diferențelor decât asupra asemănărilor“. Dar diferențele noastre, subliniază el, sunt în cea mai mare parte construite social.[11]

Kaufman a încercat să schimbe această situație, invitând studenți să participe la Similarities Project. Studenții din primul an urmau să se întâlnească cu unii elevi de clasa a III-a. Acestea sunt două grupuri la care nu te aștepți să găsești multe lucruri în comun. Amintește-ți cât de mult te-ai schimbat tu de la 8 ani la 20 de ani. Pentru mulți dintre noi este vorba de acel deceniu în care ne transformăm cel mai mult, prin tranziția de la copilărie la maturitate.

Și totuși, când a pus alături aceste două grupuri și le-a cerut o listă a lucrurilor pe care le au în comun, au fost capabile să identifice peste 40 de asemănări în mai puțin de o oră.[12] Aceste asemănări porneau de la „Toți avem creier“ și „Tuturor ne plac jocurile“ și ajungeau la „Toți ne întristăm“ și „Toți avem nevoie de iubire“.

Este tentant să vezi aceste asemănări ca fiind superficiale. Dar ele sunt, de fapt, mult mai relevante decât diferențele asupra cărora ne concentrăm de regulă — precum locul în care ne-am născut, ce fel de muzică ne place sau care sunt sporturile preferate. Așa cum scrie Kaufman, „nu există nimic inerent, natural sau esențial la aceste diferențe. Noi, oamenii, le-am definit, le-am generat și le-am evidențiat și, în cele din urmă, ne-am luptat cu ele sau am fost afectați de ele“. Pe de altă parte, asemănările noastre sunt mult mai definitorii pentru ceea ce suntem cu adevărat.[13]

Cum a folosit urzeli obișnuite Dollar Shave Club pentru a doborî o corporație mamut

Pentru a vedea cum atenția excesivă asupra lucrurilor comune poate fi un instrument puternic pentru persuadare, să analizăm unul dintre succesele de marketing pe care le prefer, apariția puternicului jucător din comerțul electronic Dollar Shave Club. Compania a fost lansată de Michael Dubin în 2012, sub forma unui serviciu online de abonare, care livra clienților lunar rezerve ieftine pentru aparatele de bărbierit. De atunci s-a dezvoltat sub forma unui brand de mare succes, care a cumpărat Unilever cu un miliard de dolari.[14]

Înainte de lansarea companiei, Dubin nu avea niciun fel de experiență în afacerea cu rezerve pentru aparatele de bărbierit. Ce l-a pornit pe această cale a fost o revelație pe care a avut-o la începutul anilor 2000. Ca tânăr absolvent de facultate, Dubin lucra pentru NBC și se simțea nemulțumit de fiecare dată când trebuia să se îndrepte spre Rockefeller Center Duane Reade pentru a-și cumpăra o rezervă nouă pentru Gillette Mach 3. „Chiar dacă rămâneam fără lame de ras nu aveam chef să merg la magazin să cumpăr, pentru că era frustrant și incomod", își amintește el. Mergi în lanțul tău local de farmacii și vei înțelege senzația. Din punctul de vedere al unora, rezervele sunt extrem de scumpe pentru ceea ce reprezintă cu adevărat. Un pachet cu patru bucăți costă peste 20 de dolari.

Iată cel puțin unul dintre motivele pentru care aceste rezerve costă atât de mult. Până de curând, Gillette — marcă deținută de Procter & Gamble — avea aproape monopol pe piața americană. Și, ca orice cartel care se respectă, compania a păstrat prețurile ridicate pentru că a putut. Dacă nu îți place, ești liber să îți lași barbă (lucru pe care mulți locuitori din Brooklyn l-au și făcut).

Desigur, P&G a încercat să justifice prețurile exorbitante arătând cu degetul spre departamentul de Cercetare-Dezvoltare și spre brevetare. Publicitatea lor pare a sugera că cel mai nou aparat de la Gillette — care are lame multiple și vibrează — este apogeul ingineriei moderne. Cele mai multe spoturi TV arată imagini generate pe computer care par să argumenteze că există o muncă de cercetare în spatele aparatelor cu preț piperat — care se mai și aruncă după câteva folosiri —, fiecare dintre reclame promițând un bărbierit mai bun decât înainte. Un personaj cu voce puternică citește de regulă un text despre cât de revoluționare sunt cele șase lame.

Reclamele Gillette în care apare Roger Federer sunt cele mai mistificatoare. Una dintre ele îl arată pe sportiv bărbierindu-se la bustul gol, înainte de a intra pe teren. Vocea din fundal spune înainte de folosirea unui aparat Gillette Fusion ProGlide „ediție limitată“ că „în ziua meciului, nu lași nimic la întâmplare“. Știi la ce model mă refer, cel pentru colecționarii de aparate de bărbierit.

Dubin a început să vadă costul acestor produse abia prin 2010 ca fiind și altceva decât un dat al sorții. La o petrecere din timpul vacanței a început o conversație cu Mark Levine, tatăl logodnicei lui. Cumva a apărut în discuție și problema bărbieritului, iar cei doi s-au văitat de cât de scumpe sunt rezervele pentru aparatele de ras. Printr-o împrejurare norocoasă, Levine achiziționase cu ceva ani în urmă un depozit plin cu aparate de ras, cu două lame. Planul inițial fusese să le vândă unui lanț de drogherii, dar nu se finalizase. Dubin a văzut imediat oportunitatea prin care să poată rezolva problema de zi cu zi pe care toți bărbații o luau ca pe un dat.

Dubin a decis să creeze un brand care să se ocupe de această nevoie comună pe care o aveau toți bărbații. În loc să trateze consumatorii cu dezinteres, urma să facă din ei principalul obiectiv al companiei. În loc să prezinte aparatele de bărbierit ca pe niște minuni de înaltă tehnologie, proiectate în laboratoare de top, le va descrie exact așa cum sunt cunoscute de toată lumea — ca pe obiecte de bază, care nu ar trebui să coste o avere. Nu le va pune într-o cutie, într-o drogherie tristă, luminată cu neoane, ci le va livra la domiciliul clienților, printr-un abonament lunar, astfel încât acestora să le iasă din grijă problema. Dar, în loc să acționeze precum o corporație gigantă, fără chip, firma lui va folosi fiecare ocazie pentru a întări relațiile directe cu clienții.

Pentru a face cunoscut brandul, a postat pe YouTube un video care, în acea zi, a reprezentat una dintre cele mai virale acțiuni de marketing din istorie. Filmul începea cu Dubin privind direct spre aparatul de filmat și prezentându-se. „Sunt Mike, fondatorul DollarShaveClub.com“, spunea el. „Ce este DollarShaveClub.com? Ei bine, pentru un dolar pe lună vă vom trimite la domiciliu aparate de bărbierit de calitate. Da! Un dolar! Sunt bune aparatele? Nu, aparatele noastre sunt chiar al naibii de bune“.

Printre altele, reclama era și superhaioasă. Precum multe dintre momentele

comice de calitate, era construită pe adevărul simplu, de zi cu zi — în acest caz faptul că rezervele pentru aparatul de bărbierit costă mult mai mult decât ar trebui. După cum mi-a explicat chiar Dubin, „ce am făcut este să oferim oamenilor un lucru de utilitate socială, pe care să-l prezinte prietenilor, în legătură cu acest foarte supărător aspect despre care se tot discuta“.

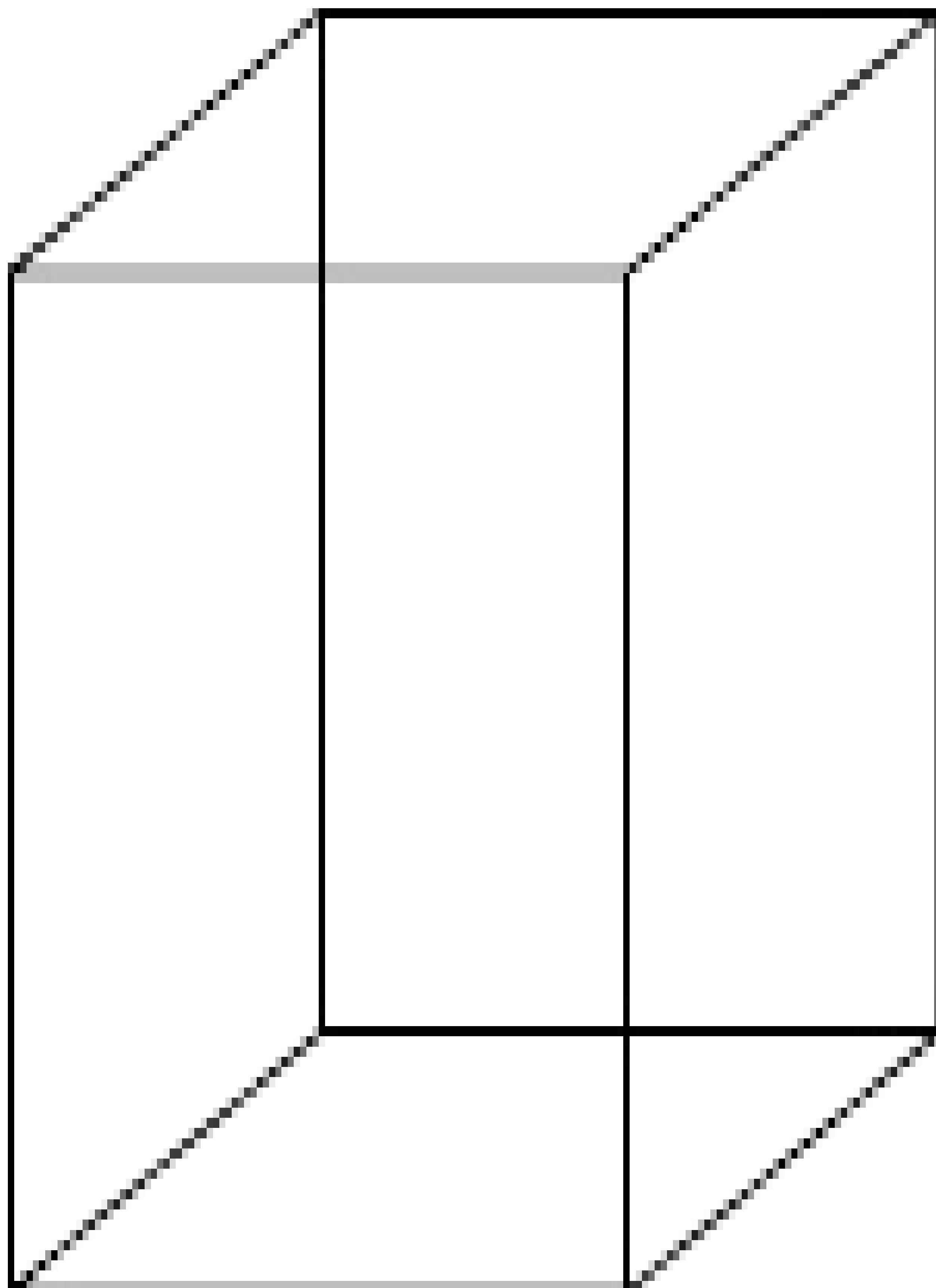
Cel mai important a fost că spotul a rupt barierele dintre cumpărător și comerciant, pentru că Dubin îi trata pe clienți ca pe el însuși. După cum spune în film, „îți place să cheltui 20 de dolari pe lună pentru lame de la un brand cunoscut? Din acea sumă, 19 dolari merg la Federer“. Consecințele erau clare și importante: Roger Federer este un sportiv considerat semizeu inabordabil, care nu a intrat în viața lui într-un lanț de drogherii. Însă Michael Dubin este ca noi. Iar el pune degetul pe rana cu care bărbații trăiseră ani la rând.

Această abilitate specială de a se adresa direct clienților, la un nivel personal, a făcut din Dollar Shave Club o amenințare serioasă la adresa corporațiilor competitoare. Nu e nicio întâmplare că Procter & Gamble și-a lansat propriul sistem de abonamente, Gillette Shave Club — preluând numele de la Dollar Shave Club — în încercarea de a știrbi din succesul lui Dubin.

Dubin a reușit prin Dollar Shave Club să clădească una dintre firmele cele mai mari și cele mai puternice din lume într-o piață care, cu numai câțiva ani înainte, era aproape monopolizată de P&G. Și a făcut asta privindu-și clienții în ochi și arătându-le că el era asemeni lor.

Controlează cubul Necker

Trecerea de la o perspectivă care evidențiază diferențele dintre noi la una care pune în evidență lucrurile comune seamănă cu desenul bidimensional al cubului Necker, pe care oricine l-a mâzgălit în caietele de școală.



Dacă îl privești cumva, colțul din stânga jos pare în fața cubului. Dacă îl privești altfel, colțul trece în spatele cubului. Ambele moduri de a privi sunt valide. Dar e imposibil să vezi imaginea în ambele moduri simultan. Mai important, din momentul în care ți-ai dat seama că sunt două moduri de a vedea imaginea, poți să le schimbi după dorință, astfel încât colțul să fie în față sau în spate. Nu se schimbă nimic în imagine — a fost tipărită pe pagină cu mult înainte să cumperi cartea. Ce se modifică este felul în care tu interpretezi ce se află în fața ta.

La fel se întâmplă și cu modul în care percepi oamenii. Îi poți vedea ca pe o sumă de atribute și de identități care sunt diferite de ale tale — sunt de alt gen, vorbesc o altă limbă, au un alt job și așa mai departe. Sau îi poți vedea ca pe o sumă de atribute pe care le au în comun cu tine — și, în unele cazuri, o sumă de caracteristici universal umane („Toți avem nevoie de iubire“). La fel ca în cazul cubului, odată ce-ți dai seama de acest lucru, devine mult mai simplu să schimbi cele două perspective.

Devine o abilitate asupra căreia ai control deplin.

Acum, în cazul cubului, prima dată când îl vezi e foarte posibil să ai o anumită preferință pentru una dintre cele două opțiuni (colțul din stânga în fața sau în spatele cubului). Abia ulterior poți să schimbi cele două perspective. La fel se întâmplă cu imaginea noastră despre alții. Pentru unii, prima opțiune este despre „diferențe“ — chiar dacă, făcând puțin efort, pot schimba pe „asemănări“. La modul ideal, scopul tău ar fi să schimbi această tendință, așa că prima impresie, instinctivă, referitoare la alte persoane, să fie aceea în care asemănările sunt prioritare, iar diferențele să apară doar dacă le cauți cu tot dinadinsul.

Pentru unii, aceasta este o modalitate bună de a trece peste anxietatea pe care o pot avea într-o conversație cu cineva considerat a fi superior. Toți ne emoționăm când discutăm cu o persoană care arată bine și de care ne place sau la un interviu pentru un loc de muncă pe care chiar ni-l dorim. Asta ne face conștienți de propria persoană și ne poate inhiba. Inutil să mai spun, când începi să-ți cauți cuvintele devine dificil să mai fii persuasiv. Cineva care se pricepe în a-i vedea pe alții fără diferențe față de el este mai predispus

să se descurce bine.

O subliniere a lucrurilor comune te poate ajuta la fel de bine să liniștești orice anxietate pe care o poate avea partenerul tău de discuție în timpul dialogului. În cazul meu, când cineva este emoționat că vine la mine în birou, observă imediat că totul este în regulă, pentru că simte de la bun început că îl tratez ca pe un egal și că discuția cu mine nu diferă prea mult de discuția cu un coleg alături de care lucrează zilnic.

Un temperament care relaxează oamenii și îi face să devină deschiși va îmbunătăți mereu șansele de a găsi un teren comun. Această perspectivă, bazată pe aspecte comune, ajută și la canalizarea discuției spre subiecte, valori, experiențe și alte detalii personale pe care le ai în comun cu cealaltă persoană, adesea fără să faci vreun efort pentru asta. Când se întâmplă așa ceva, devine evident că, indiferent de persoana căreia i te adresezi, sunteți amândoi de aceeași parte.

Cum să găsești un teren comun

Fă alegerea

Primul pas spre adoptarea unei perspective bazate pe elemente comune este să faci alegerea de a considera oamenii ca fiindu-ți foarte asemănători. Amintește-ți că poți să schimbi oricând și după bunul plac perspectivele cubului Necker. Trebuie doar să vrei să faci asta. La fel se întâmplă și cu modul în care îi vedem pe ceilalți. Dacă te încăpățânezi să vezi diferențele, ia decizia de a lupta împotriva acestei tendințe.

Poți avea disensiuni la școală, cu părinții unui alt copil și să te gândești: „Tipul acela nu știe ce vorbește“. Sau poate că o colegă de la birou are o opinie diferită despre un proiect la care lucrați, iar răspunsul tău este: „Tipa aia a înțeles anapoda“. Instinctiv vedem persoana care este de cealaltă parte a disputei ca fiind separată de noi. Le vedem ca „acel“ tip sau „acei oameni“. Și facem asta fără să gândim.

Să scapi de un asemenea mod de gândire seamănă cu a te dezvăța de o greșeală gramaticală pe care obișnuiai să o faci. Acordă atenție adoptării acestui tip de abordare pe bază de diferențe și schimbă cubul Necker.

Exersează sesizarea trăsăturilor comune

Dacă vrei să fii mai priceput în identificarea asemănărilor, nu a diferențelor, trebuie să exersezi. Un mod simplu de a face asta este să furi o pagină din Similarities Project și să faci precum Peter Kaufman, precum acei studenți și elevi de clasa a III-a.

Începe prin a te gândi la o persoană din viața ta pe care o vezi ca fundamental diferită de tine. Poate fi o verișoară, cineva de la școală, cumnata, dentistul — oricine. Trebuie doar să fie o persoană despre care crezi că este diferită de tine. Apoi realizează în minte o listă cu lucrurile pe care le aveți în comun. Dacă ești atent, vei fi surprins de cât de multe lucruri ai în comun cu cealaltă persoană, lucruri la care nu te-ai gândit niciodată. Poate că aveți locuri de muncă pe care le îndrăgiți deopotrivă sau poate că orașul preferat este Berlin. Pun pariu că aceste trăsături comune îți vor deveni mult mai evidente cu prima ocazie când întâlnești acea persoană.

Mi-am petrecut cea mai mare parte din viață gândindu-mă că eu și tata eram complet diferiți când venea vorba despre preferințe. Din această cauză am pierdut mult din timpul pe care l-am fi putut folosi împreună. Dar la fel de bine m-aș fi putut interesa de asemănări. Și el era un fan al muzicii, de exemplu. De fapt, unul dintre proiectele lui de după pensionare a fost să scrie un roman despre muzicienii de jazz din anii 1920 (ceea ce înseamnă că amândoi suntem scriitori, iată o altă asemănare).

Din momentul în care ai început să cauți activ oamenii pe care îi consideri diferiți de tine vei remarca o serie întreagă de trăsături comune care vă stăteau la îndemână. Fă acest lucru suficient de des și cu destui oameni, iar aceste automatisme mentale se vor dezvolta tot mai mult, până când sesizarea asemănărilor îți va intra în reflex.

Identifică punctele de acord

Terenul comun este prețios din punctul de vedere al interacțiunilor persuasive. Credințele comune ar trebui să fie primele și cele mai importante de fapt. Dacă observi o discuție care se îndreaptă spre conflict, evidențierea terenului comun este o metodă bună de a combate propriile înclinații și, în același timp, un mod de a pregăti terenul pentru persuadare.

Prin afișarea acestor puncte de acord și prin favorizarea lor, nu doar că îți schimbi perspectiva; faci să fie limpede și pentru cealaltă persoană că ambii sunteți de aceeași parte a ceea ce urmează să se întâmple — doar că vă încurcați în niște detalii. În acel moment conversația nu mai este o bătălie de genul învingătorul ia tot, ci o discuție despre cum se ajunge la obiectivul pe care amândoi îl vedeți ca fiind important. Asta îți oferă o poziție foarte bună pentru a influența punctele de vedere în legătură cu acel subiect avute de cealaltă persoană.

RECAPITULARE

Ființele umane au mult mai multe asemănări decât deosebiri — doar că nu ne pricepem foarte bine să ne amintim asta.

O abordare care evidențiază asemănările ne poate permite să găsim terenul comun cu oricine am discuta și să oferim publicului sentimentul că suntem de partea lui. Persoanele care se pricep la identificarea asemănărilor, nu a diferențelor, se descurcă ușor în relațiile cu cei care au experiențe, vârste sau cunoștințe profesionale diferite.

Adoptarea unui punct de vedere bazat pe similitudini este simplu atât timp cât ești dispus să faci efortul necesar. Procesul începe cu aceste tehnici:

1. Alege să subliniezi similitudinile.

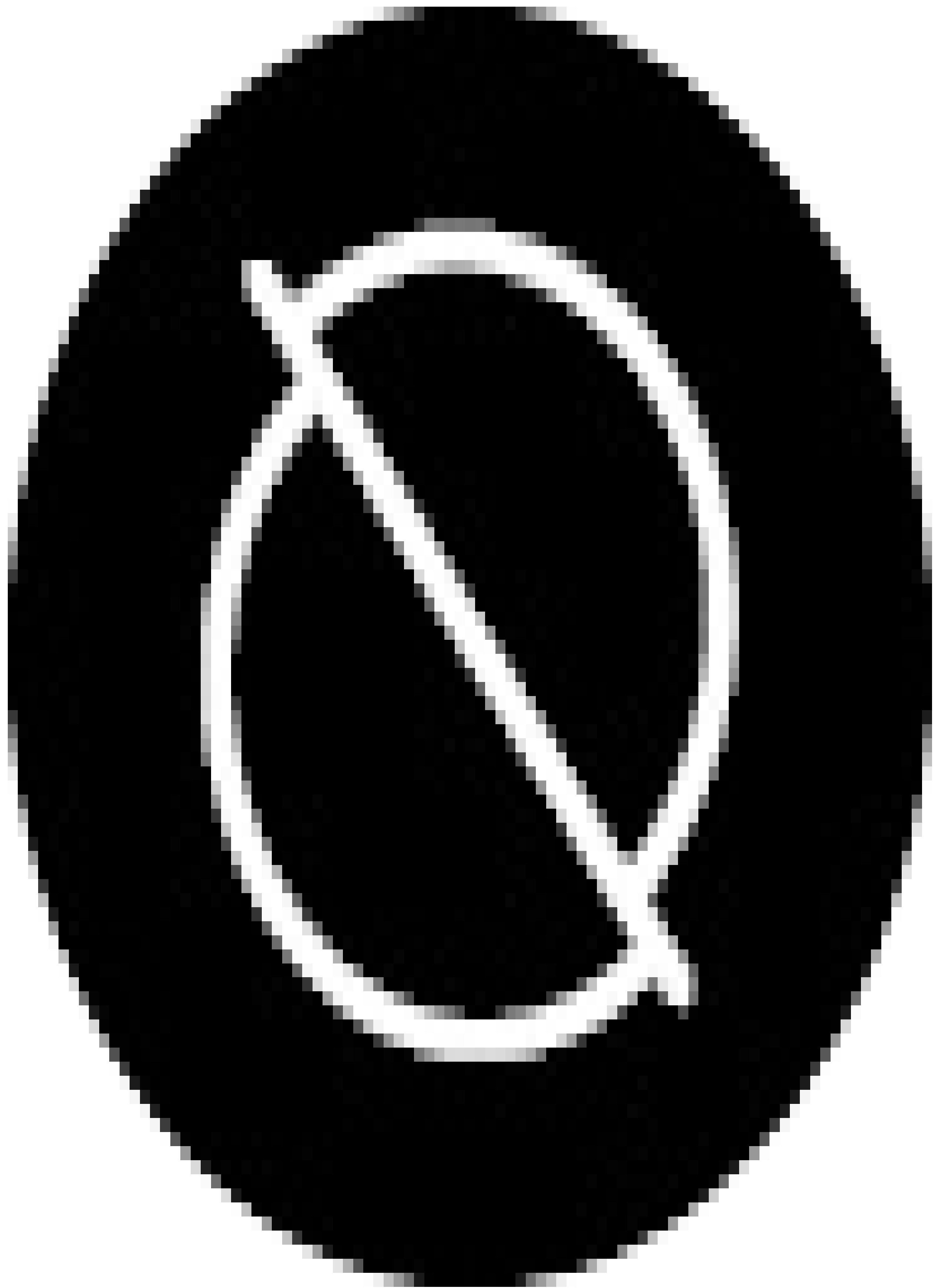
2. Exersează sesizarea trăsăturilor comune.

3. Menționează punctele de acord.

Dacă poziția ta obișnuită este de a vedea oamenii ca mai mult sau mai puțin

asemănători ție, asta te va ajuta să ți-i apropii.

În cele din urmă, suntem diferiți cu doar 0,1%.



GÂNDURI FINALE

PRINCIPIUL 3: EMPATIA

Persuasiunea emoțională presupune de regulă relația cu oameni care nu sunt de acord cu tine. Pentru a o realiza eficient, trebuie să fii capabil să te raportezi la situații din perspective diferite și să înțelegi de ce oamenii au alte opinii decât ale tale. Trebuie să fii empatic.

Există trei obiceiuri esențiale care se adaugă tipului de personaj empatic care te va avantaja în calitate de persuadator.

Interesează-te despre ceilalți

Persoanele cu adevărat empatice și-au dezvoltat o curiozitate autentică despre cei din jurul lor. Inițiază discuții vii despre subiectele care sunt relevante și interesante pentru partenerii de conversație. Caută să deprindă noi cunoștințe despre diverse culturi și moduri de viață, tocmai pentru a-i înțelege mai bine pe ceilalți. Ascultă și învață, mai mult decât îi judecă pe ceilalți. Prin urmare, când vine momentul oportun pentru influențare, pot produce o imagine foarte corectă și detaliată a modului în care văd lumea ceilalți.

Caută colaborări

Persoanele empatice sunt nerăbdătoare să facă echipă cu ceilalți, pentru a îndeplini anumite scopuri, fie că este vorba despre locul de muncă, de comunitatea din care fac parte sau despre prieteni. Consideră un lucru de valoare să-și unească forțele cu oameni cu diferite experiențe și arii de expertiză. Din acest motiv, ceilalți îi vor privi mai degrabă ca pe niște membri ai echipei tale — o percepție care probabil este mai importantă decât oricare alta când vine vorba despre a schimba opinii.

Observă asemănările, nu diferențele

Genul de empatie pe care am descris-o necesită în cele din urmă un mod de gândire care scoate în evidență umanitatea care ne este comună. Oamenii au mai multe lucruri în comun decât lucruri care să îi separe. Iar când punem accent prea mare pe diferența rasială, de gen, de grad de educație, de bogăție sau de afinitate pentru anumite grupuri, încurajăm pierderea terenului comun și generăm o falie de separare între oameni, care face ca persuadarea să devină dificilă.

Abordarea fiecărei persoane ca pe un egal al tău te va face mai abordabil și îți va permite să discuți cu aproape oricine. De asemenea, îi va încuraja pe ceilalți să-ți întoarcă favorul, plasându-te într-o postură optimă pentru persuadare.

Înțelege-i și te vor înțelege.

Carte apărută în română cu titlul Fără un sfanț prin Paris și prin Londra, traducere din engleză de Vali Florescu, Editura Polirom, 2017. (N.t.)

Eveniment ce are loc în Black Rock City, un oraș construit în Nevada special pentru acest eveniment. (N.t.)

În română, marketing prin implicare. (N.t.)

„Mama ta tocmai a dat năvală și a zis/«Ce-i cu zgomotul acesta?»/Of, mamă, ești doar invidioasă/Sunt cei de la Beastie Boys.“ (N.t.)

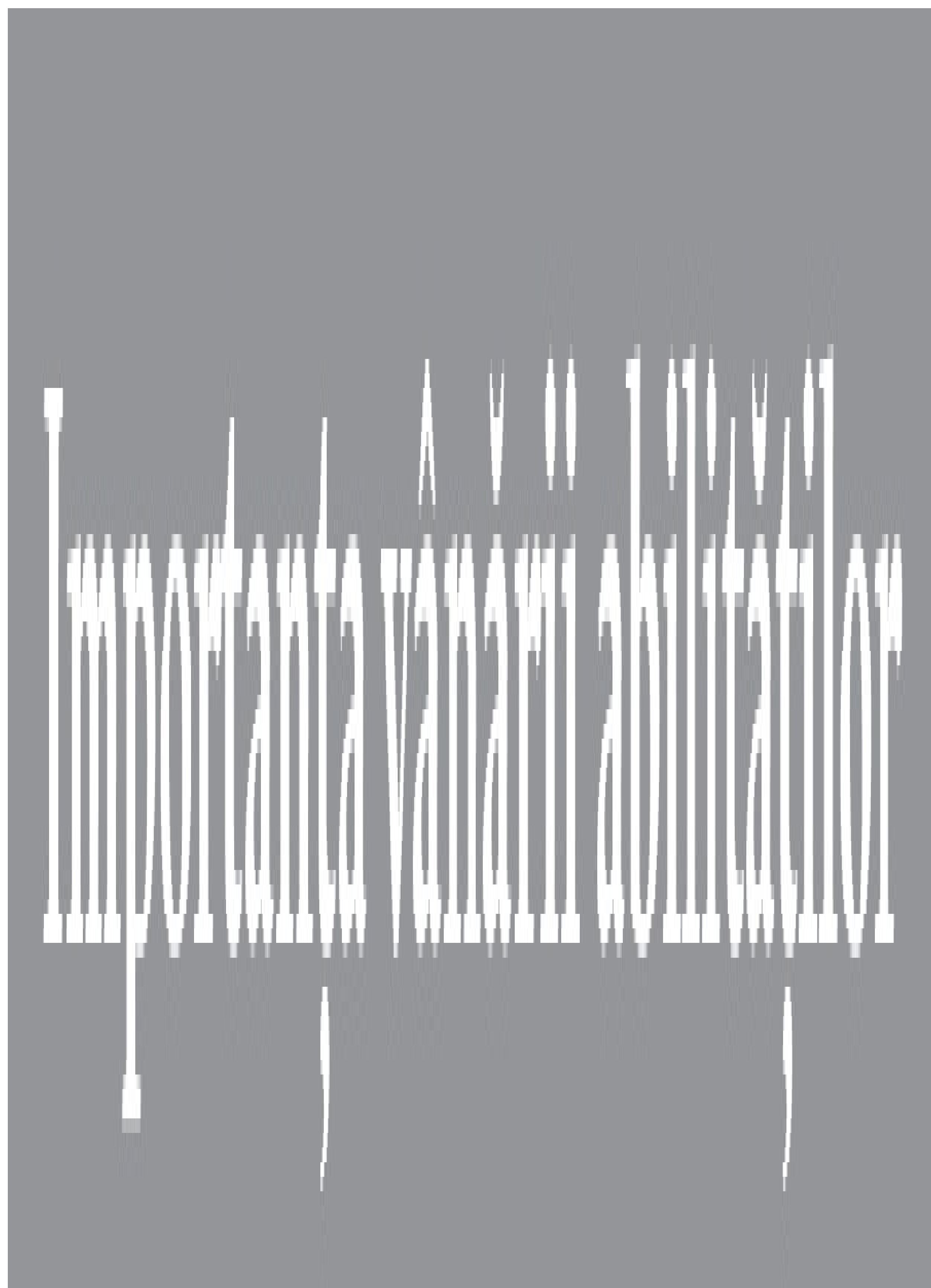
Emoțiile înseamnă conexiunea profundă, din suflet cu lucruri mai relevante decât îngrijorările noastre zilnice legate de bani, plăcere, status și identitate.

Emoționalitatea este un angajament față de valorile personale și de principii.

Încercarea mea de a face eforturile mai emoționale — mai autentice și îndreptate spre ceva etern și universal — a fost un aspect important al carierei personale. Mekanism se mândrește cu progresele pe calea „povestirii emoționale și științifice“. Spunem povești care denotă nu doar un nivel ridicat de abilitate tehnică, ci și o sensibilitate emoțională îndreptată spre ceea ce contează mai mult pentru noi toți.

Dacă poți trăi într-un mod care este însuflețit de ceva mai elevat decât lucrurile imediate și utile, influența ta se va manifesta.

Capitolul 10


Importanta variatii abilitatilor

Este posibil să zbori fără motoare, dar nu fără cunoștințe și abilități.

— Wilbur Wright

Cel mai puternic tip de persuadare este cea care rezultă dintr-un caracter bine format. Oamenii vor remarca dacă ai făcut eforturi pentru a-ți dezvolta anumite trăsături de caracter și abilități.

Unele dintre obiceiurile și dispozițiile despre care am discutat — inclusiv manifestarea respectului, pozitivitatea și generozitatea — aparțin în mare parte interacțiunilor tale cu alți oameni. Însă caracterul tău nu se dezvăluie doar prin modul în care tratezi lumea socială. Este prezent și în modul în care abordezi munca și interesele personale.

Prin muncă nu înțeleg doar lucrurile pe care le faci pentru a fi plătit, deși acestea fac parte din ea. Mă refer la ceva mult mai larg: orice sarcină sau proiect pe care ți-l stabilești, indiferent de context. Asta include orice, de la gătitul cinei până la planificarea unei călătorii sau învățarea unui instrument.

Ce legătură este între persuasiune și modul în care gătești acasă sau cântatul la vioară? Ei bine, dacă persuasiunea se referă la caracter, iar relația ta cu munca este o fereastră spre caracterul tău, atunci are o mare legătură. Nu e dificil de înțeles. Persoana care preferă tot timpul scurtăturile și acceptă ideea de „suficient de bine“ în legătură cu majoritatea lucrurilor realizate nu va fi niciodată prea influentă. De fapt, „Cui îi pasă despre ce gândește?“ va fi atitudinea cea mai comună față de o asemenea persoană.

Acum să ne gândim la un sportiv profesionist, la un chef celebru, la un muzician sau la o altă persoană de elită, foarte dotată. Asemenea persoane nu doar că își exercită influența; ci și-o exercită în domenii îndepărtate de aria lor de expertiză. Când își exprimă o poziție politică, asta poate însemna o știre la nivel național. Când recomandă o carte, promovează un pantof sport

sau boicotează un brand, pot influența piața. Au câștigat această influență prin manifestarea interesului și prin prestanța necesare pentru a excela într-un domeniu dificil de activitate. Acesta este motivul pentru care Bono ajunge să se plimbe cu Dalai Lama, de aceea Robert Downey Jr. se întâlnește cu Regina Angliei.

Este uimitor că persuasiunea unor asemenea personalități foarte împlinite are puțin de-a face cu ceea ce știm despre personalitatea lor. Deseori nu putem analiza cât de informate sunt, care le sunt argumentele sau cât de oneste sunt. Însă influența lor se manifestă pretutindeni, de la abilitatea exclusivă pe care o au, până la relații.

Din fericire, persuasiunea de acest fel nu necesită o măiestrie de mare clasă sau vreun talent nativ. Necesită pur și simplu o abordare serioasă, riguroasă, bazată pe competență în toate sarcinile și proiectele în care alegi să te implici. Cu alte cuvinte, necesită o grijă pentru a face lucrurile bine și corect — nu doar pentru a le termina cât de rapid, de ieftin și de eficient se poate. Este o abordare pe care o numesc „vânarea-abilităților“. Prin adoptarea eticii de vânare a abilităților — prin evitarea lucrurilor de mântuială și prin bazarea doar pe eficientizarea maximă a activității — vei sfârși prin a manifesta genul de caracter purtător de influență.

Persoanele pricepute sunt mai persuasive

Când cineva demonstrează un mare grad de profesionalism sau aspirația de a căuta asemenea performanțe, tinde să arate acel lucru în diverse moduri. Cel mai adesea nu e nevoie de un expert pentru a admite că cineva este priceput. De exemplu, poți recunoaște un schior talentat doar din modul în care stă pe pârtie, chiar înainte să-și ia avânt. Și chiar dacă nu mă pricep prea bine la dans, pot spune când cineva este un foarte bun dansator. Asta înțelegem prin expresia „pare că știe ce face". La fel de bine, cei mai mulți dintre noi ne putem da seama când cineva se preface sau când pretinde că știe mai mult decât poate dovedi în realitate.

Aceste evaluări la adresa profesionalismului și a seriozității cuiva ne oferă măsura persoanei respective. De aceea, când punem presiune asupra cuiva pentru a-și da măsura abilităților, folosim adesea expresia „Arată cine ești cu adevărat". Când relaționăm cu lumea din jurul nostru prin abilitățile pe care le avem, ne dezvăluim sufletul.

Mai mult, perceperea cuiva ca fiind competent și bine pregătit în anumite domenii îi conferă o notă generală de autoritate. Oamenii care își oferă cu regularitate răgazul necesar pentru a face lucrurile cu pricepere și cu atenție sunt mai ușor de crezut, iar părerile lor contează mai mult. Este unul dintre motivele pentru care folosirea celebrităților în promovarea unor produse este o tehnică atât de folosită și de sigură în industria publicității. Când LeBron James, Justin Timberlake sau Taylor Swift promovează un produs, acest lucru are însemnătate și poate genera un efect semnificativ în comportamentul publicului. Tocmai de aceea campania noastră, It's On Us, a fost lansată prin integrarea unor chipuri cunoscute, care puteau schimba opiniile preexistente referitoare la mentalitatea legată de violurile din campusurile universitare. De aceea Pepsi și-a clădit campania în jurul lui Beyoncé. Și de aceea Michael Jordan ajută încă la vânzarea pantofilor sport, chiar și la 16 ani după ce a încetat să mai joace. Priceperea nu se demodează niciodată.

Forța de promovare a celebrităților este bine documentată. De exemplu, un studiu recent realizat de Anita Elberse de la Harvard Business School și de Jeroen Verleun de la Barclays Capital a pus în evidență că promovările de produse realizate de sportivi au dus la creșterea vânzărilor cu o medie de 4%.

Iar când acel sportiv obține o realizare importantă, tind să crească și vânzările produselor pe care le promovează.[1]

De ce se întâmplă astfel? În parte pentru că celebritățile sunt chipuri cunoscute, desigur. Dar și din cauză că aceste persoane sunt cele mai bune în ceea ce fac. Aduc un nivel inegalabil de excelență și de pricepere în munca lor. Faptul că se mențin la standarde atât de ridicate adaugă prestanță opiniei lor — și ne oferă nouă, celorlalți, un motiv bun pentru a-i urma.

Cele mai multe dintre celebritățile care au ajuns la apogeul carierei s-au dedicat și unui scop mai important decât simplul succes financiar. Nu ți-ai dedica timpul pentru a deveni un sportiv, actor sau chef de elită dacă nu ai face lucruri bune de dragul lor. La urma urmelor, există modalități mai simple și mai sigure de a te îmbogăți. Această relaționare cu ceva mai profund și etern — ceea ce eu înțeleg prin emoțional — are o calitate magnetică, care contribuie enorm la persuasiunea unei persoane.

Să luăm cazul unui studiu recent, care cerea americanilor să numească persoanele cele mai de încredere din țară. În vârful listei a fost Tom Hanks. Dacă stai să te gândești, este o descoperire destul de ciudată. Mulți nu l-au întâlnit niciodată pe Hanks și nici nu o vor face. În plus, nu au nicio dovadă reală că acesta este, să zicem așa, un om cu scaun la cap, o sursă credibilă de informații sau o persoană bine-intenționată. Din ceea ce știm, ar putea fi un mincinos compulsiv.

Persoanele care au încredere în el nu se bazează pe nimic rațional. Simțul încrederii este rezultatul unui singur lucru — Hanks este un actor incredibil de talentat.[2] E posibil să fi făcut și unele filme proaste în cariera lui și probabil că va mai face altele și în viitor. Dar rareori sau poate niciodată nu joacă de mântuială, nu se preface, nu își bate joc de un rol. Este cineva care se achită de sarcină cu seriozitate și cu profesionalism.

Același lucru se poate spune și despre alte celebrități de top 10 — inclusiv Meryl Streep și Maya Angelou. Ambele au muncit pentru a deveni unele dintre cele mai bune în profesia lor. Iar această pricepere se măsoară prin influență.

Să analizăm și recenta schimbare de carieră a fostului campion de șah Garry

Kasparov. După ce a împlinit 40 de ani, după obținerea titlului de campion vreme de două decenii, Kasparov s-a retras din activitatea competițională și a devenit unul dintre cei mai puternici apărători ai drepturilor omului, ai libertății de exprimare și ai democrației — precum și unul dintre adversarii cei mai vocali ai lui Vladimir Putin. A candidat chiar la președinția Rusiei în 2007. Toate astea au fost realizate de un om care și-a petrecut cea mai mare parte a vieții studiind jocul de șah.

Ceea ce l-a făcut măreț la jocul de șah a fost un lucru pe care doar colegii lui, mari maeștri, îl pot aprecia cu adevărat. Dar pentru toți ceilalți faptul că a reușit să realizeze ceva atât de dificil și de complex, prin ani de muncă asiduă, spune ceva despre caracterul lui. Oamenii îl ascultă. Îi acordă atenție.

Asemănător, când Colin Kaepernick a insistat în 2016 să îngenuncheze în timpul intonării imnului național pentru a atrage atenția asupra inegalității rasiale din țara noastră, a stârnit o discuție națională legată de brutalitatea poliției și de reforma justiției penale, printre multe altele. Dacă nu ar fi fost printre cei mai buni din lume în domeniul lui, puțini ar fi fost cei cărora le-ar fi păsat dacă s-ar fi angajat sau nu în acest mic act de protest nonviolent. Faptul că este atât de talentat și că a jucat la un nivel atât de ridicat a dat acțiunilor și opiniilor lui o mare însemnătate. Prin urmare, protestul lui a devenit o poveste națională despre care a aflat aproape toată America.

Din alt punct de vedere, faptul că tind să am mai mare încredere într-un reportaj din New York Times sau din Wall Street Journal decât în ceva ce am auzit de la un blogger sau de pe Twitter se datorează faptului că știu că jurnaliștii de la aceste publicații pun mare preț pe a-și face meseria așa cum trebuie. Au lucrat ani la rând pentru a-și dezvolta abilitățile, utilizând surse de informații demne de încredere, reliefând clar și corect faptele, ascuțindu-și modul de gândire și scriind cu pricepere și acuratețe. Dacă una dintre aceste publicații îmi spune că anumite subiecte sau incidente merită cunoscute, atunci le și acord atenția cuvenită.

Cei mai mulți dintre noi nu vom fi niciodată LeBron James, Tom Hanks sau Adele. Dar influența unor asemenea personalități este dovada legăturii dintre munca etică și persuasiune. Doar pentru că cei mai mulți dintre noi nu vom juca niciodată în NBA și nu vom câștiga un premiu al Academiei Americane de Film nu înseamnă că nu putem aduce un nivel de profesionalism și de

seriozitate în ceea ce facem.

Când îți propui să realizezi activitățile cu pricepere și încerci continuu să te îmbunătățești, ceilalți vor remarca asta. Iar în cele mai multe dintre situații, acel gen de competență inconfundabilă face ca oamenii să fie mai înclinați să aibă încredere în tine și chiar să-ți îmbrățișeze opiniile.

Asta este ceea ce înțeleg prin vânarea abilităților: o abordare a muncii care țintește profesionalismul și perfecționarea.

Din păcate, ideea vânării abilităților este astăzi o anatemă pentru cele mai populare abordări ale muncii. Să ne gândim la eficientizare. Această filosofie implică adoptarea acelor comenzi rapide pentru a crește productivitatea cu un efort minim. Oriunde privești, oamenii oferă sfaturi despre cum să-ți maximizezi eficiența, renunțând la activitatea care nu este necesară. Asta poate implica utilizarea șabloanelor de e-mail prestabilite, ascultarea unor cărți audio în timp ce mănânci de dimineață sau preluarea unei metode facile pentru împăturirea lenjeriei. Unele dintre aceste lucruri pot fi foarte utile, nu e nicio îndoială. Iar scurtarea perioadei pe care o aloci activităților curente va elibera uneori timpul necesar pentru activitățile mai semnificative, bazate pe abilități.

De exemplu, bunul meu prieten Tim Ferriss este un maestru al îmbunătățirii eficienței în moduri prin care viața devine mai împlinită. De fapt, este cel mai bun exemplu pe care îl promovez în privința abordării ideii de vânare de abilități. Tim excelează mai mult decât oricare altă persoană pe care o cunosc la asimilarea unor abilități complexe în moduri care îi permit să le stăpânească rapid și profund — fie că este vorba de gătit, de învățarea unei limbi străine, de dans sau de kickboxing chinezesc.[3] Este într-o vânare continuă de abilități, iar intuițiile și realizările lui continuă să fie o bogată sursă de inspirație pentru mine.

Eficientizarea [life-hacking] este ceva diferit. Cuvântul „hack“ provine din domeniul tehnic, iar conform definiției înseamnă „o soluție neelegantă la o problemă. În acest sens, se rezolvă treaba care trebuia făcută, dar într-o manieră ineficientă, imperfectă sau urâtă“.[4] Soluția poate fi bună pentru moment. Și chiar îți poate salva pielea când ești la ananghie. Dar nu cred că este un mod de viață.

La extremă, întreaga idee din spatele acestei filosofii este că fiecare secundă a vieții ar trebui să fie utilizată cât de eficient se poate. Suntem mai mult decât niște albine truditoare — suntem oameni cu pasiuni, valori, năzuințe și suflet. Iar înlocuirea semnificațiilor acestora cu ceva rece și mecanic precum eficiența sau productivitatea este lipsită de emoțional. Pe cine ai crede mai degrabă: persoana care caută întotdeauna scurtături eficiente sau persoana care nu este deranjată de o muncă suplimentară când situația o cere?

De cealaltă parte a baricadei sunt destui guru ai sfaturilor în afaceri care îți vor spune că, dacă vrei să pui la cale o afacere, singurul secret este să depui toată munca și timpul necesare — adică să înduri efortul de care e nevoie. Asta se leagă și de ce spune Malcolm Gladwell referitor la regula celor 10 000 de ore: că este nevoie de 10 000 de ore pe care să le dedici unei profesii pentru a o desăvârși (asta înseamnă cam 19 minute pe zi, vreme de 20 de ani). Tim Ferriss va răspunde că, și dacă analiza indică 10 000 de ore pentru majoritatea oamenilor, o mare parte dintre aceștia vor învăța lucrurile eronat — sau, cum ar explica el, în varianta lungă. Ferriss argumentează că importanța calității experienței o depășește pe cea a cantității.

Am mai spus-o, adevărul este de partea ambelor moduri de gândire. Fără ore de practică, nu vei fi priceput la nimic. Și, da, pornirea unei afaceri necesită dedicarea unei cantități mari de timp. Dar concentrarea doar asupra timpului este o eroare. Doar pentru că lucrezi mult, nu înseamnă automat că te apropii de obiectiv. De fapt, începerea lucrului devreme și consumarea energiei până târziu, în noapte, este o pierdere completă de timp dacă nu te folosești de el așa cum trebuie.

Până una-alta, pentru noii antreprenori este firesc să simtă că, dacă nu se află tot timpul în priză, ceva este greșit. Asta poate duce la constrângerea de a lucra cât de mult se poate — nu pentru a obține succesul, ci doar pentru a fi ocupat. Antreprenorul și scriitorul Nat Eliason numește acest gen de atitudine struggle porn, un fenomen pe care îl descrie ca „obsesia masochistă de a te forța tot mai mult, de a-i asculta pe cei care îți spun că trebuie să muncești mai mult și de a arăta cât de mult muncești“. El susține că asta poate avea consecințe îngrozitoare. Îi poate face pe patroni să cheltuiască sume enorme pentru a-și păstra afacerea funcțională chiar la mult timp după ce a fost demonstrat că este un eșec. Dau greș în munca lor asiduă pentru succes și

pentru progres, pentru că firma nu va ieși niciodată la liman.[5] Consideră că, dacă vor munci mai mult, vor și reuși. Dar nu se va întâmpla așa. Venerarea muncii de dragul ei este o eroare.

Persoana care își consumă fiecare oră disponibilă doar pentru a se dedica creșterii afacerii sau sporirii bogăției nu este una pe care s-o consideri de foarte mare încredere. Este foarte ușor să-ți dai seama că oamenii de acest fel sunt interesați doar de propria persoană și că te vor părăsi cu ușurință oricând dacă asta îi va aduce mai aproape de obiectivul propus.

Apoi mai este genul de persoană care muncește suplimentar ca mod de a le semnala celorlalți propria valoare și statut. Este tipul care nu ratează nicio ocazie să preia un proiect nou și pare să aibă o bucurie perversă în a expune cât de stresat, de nedormit și de aglomerat este. Pentru acest gen de persoane, a fi ocupat pare a fi o recompensă în sine — atâta vreme cât toată lumea este la curent cu acest lucru.

Dacă lucrezi la un birou, este probabil să fi întâlnit adesea genul acesta de persoane. Orice ai gândi despre ele, este limpede că nu sunt foarte persuasive. De fapt, au tendința de a-i infecta și pe ceilalți cu stres și cu nesiguranță, dezbinând oamenii în loc să-i unească.

Vânarea de abilități se încadrează între aceste două extreme. Scopul tău ar trebui să fie evitarea capcanelor, prin manifestarea unei abordări echilibrate a muncii, care să aibă ca scop realizarea lucrurilor bine și cu pricepere. Nu exagerând și ajungând la obsesia maniacă sau la masochismul „struggle porn“, dar nici căutând de fiecare dată căile scurte. Iar primul pas pentru a îndeplini acest deziderat este adoptarea unui mod de gândire bazat pe abilități.

Treci la vânătoarea de abilități

În timp ce un mod de gândire bazat pe sarcini se concentrează doar pe îndeplinirea lucrurilor, indiferent de modul în care sunt făcute, un mod de gândire bazat pe vânătoarea de abilități pune un preț la fel de mare pe proces și pe produsul finit.

Diferența dintre cele două abordări este ca dintre a învăța o singură rețetă foarte bună și a studia bazele gătitului; dintre a depăși limita de învățare pentru un examen și a aprofunda o arie largă de cunoștințe: dintre a calcula caloriile și a adopta o dietă generală echilibrată și sănătoasă.

Conceptul de vânare de abilități are legătură de fapt cu inima persuadării emoționale. Această abordare evită trucurile și scurtăturile (strategiile pe bază de sarcini) în favoarea persuasiunii care rezultă din obiceiurile profund înrădăcinate sau din trăsăturile de caracter (abilități). Din momentul în care adopți perspectiva vânării de abilități, îți vei schimba modul în care abordezi orice tip de proiect. Vei înceta să te concentrezi doar asupra rezultatelor și vei începe să vezi activitățile în funcție de abilitățile necesare pentru a le îndeplini corect.

Să spunem că ești interesat de pierderea câtorva kilograme, în așteptarea unei excursii la mare, care urmează în scurt timp. Din această perspectivă, scopul tău este de a privi lucrurile într-o anumită manieră, iar calea spre obținerea acelui scop nu este relevantă. Dacă treci la un mod de gândire bazat pe abilități, se va schimba natura întregului proiect. Întrebarea nu va mai fi „Care este calea cea mai simplă de a pierde în greutate?“, ci „Ce trebuie să fac pentru a fi în formă?“. Să fii în formă este ceva care presupune abilități — de exemplu, pentru a înțelege cum reacționează corpul tău la alimentație și la sport, de a include activitățile fizice în viața de zi cu zi, de a pregăti și de a consuma hrană nutritivă, de a face exercițiile fizice necesare. Chiar fitnessul este abilitatea corpului de a funcționa optim.

Dacă abordezi proiectul în acest fel, nu doar că vei arăta mai bine pentru excursia în Maui, ci vei fi mai sănătos, mai în formă și mai puternic. Vei dobândi abilități pe care le vei putea aplica apoi în tot felul de situații. Ar fi putut exista căi mai simple pentru a pierde în greutate, dar nu vei regreta niciodată consumarea unui timp suplimentar pentru a ajunge la îmbunătățiri

care acționează profund și care aduc beneficii substanțiale decât simpla alegere de a avea un trup potrivit pentru plajă.

Să spunem că șeful tău îți dă un proiect care presupune să utilizezi un program de computer la care nu ai fost eficient niciodată. Ai putea pasa această parte a proiectului unui coleg care este expert în acel program (eu aș face aproape sigur așa). Dar ai putea și să vezi situația ca pe o ocazie de a dezvolta o abilitate nouă. Asta ar putea însemna să ajungi la birou mai devreme, pentru a urmări pe YouTube tutoriale referitoare la acel program, sau ai putea învăța prin încercare și eroare. Repet, nu este modul cel mai direct de a îndeplini treaba. Dar în cele din urmă îți vei fi dezvoltat o nouă abilitate — una care se va putea dovedi utilă în situații pe care nu le poți anticipa încă.

În cadrul proiectelor, cu cât te bazezi mai mult pe abilități, nu pe soluții facile, pe improvizații sau pe lucru până la epuizare, cu atât activitățile bazate pe aceste abilități îți vor intra în reflex. Pe măsură ce se întâmplă asta, nu vei mai alege modalități de lucru raționale, ci vei putea acționa din instinct, folosind discernământul inconștient pentru a-ți ghida comportamentul.

Să ne gândim: odată ce o pianistă investește ani de studiu pentru a învăța să cânte cu măiestrie la instrument, ajunge să interpreteze partitura fără să se mai gândească la ea. Aspectele tehnice ale interpretării devin automatisme. Aceasta este eficiența maximă. Dar este genul de eficiență care nu afectează calitatea.

La fel de important, cineva care abordează proiectele din perspectiva unui mod de gândire bazat pe abilități afișează un anumit tip de caracter. Îți demonstrează că este genul de persoană care apreciază lucrurile făcute așa cum trebuie, chiar dacă asta înseamnă dedicarea unui efort și a unei perioade de timp mai mari. Acest gen de caracter te face să fii din start mai de încredere și mai influent.

Cum, nu doar ce

Cel mai simplu spus, modul de gândire bazat pe abilități se referă în aceeași măsură atât la valorizarea felului în care este făcut un lucru, cât și la rezultat. Cum este la fel de important ca întrebarea ce. Iar beneficiile persuasive ale acestui mod de gândire nu se aplică doar în cazul oamenilor. De fapt, în ultimii ani, brandurile au admis că influența lor asupra consumatorilor depinde mult de modul în care își fac afacerile — nu doar de oferirea unui produs sau a unui serviciu de calitate.

Asta explică explozia recentă din piața de produse care sunt realizate etic, sustenabil și care au fost obținute prin politici comerciale corecte. Iată cum îți rezumă Patagonia, de exemplu, misiunea: „Realizează cel mai bun produs fără a cauza daune care nu sunt necesare, folosește afacerea pentru a genera și a implementa soluții utile crizei mediului“.[6] Compania Apple, la rândul ei, s-a lăudat că a realizat cele mai noi computere dintr-un aluminiu 100% reciclat și că folosește doar surse regenerabile de energie pentru procesul de producție.[7]

Chiar și Walmart, o companie care pentru mulți întruchipează eficiența până la ultimul bănuț, pune accent mai mare pe modul în care realizează lucrurile. Brandul și-a propus țeluri mărețe pentru reducerea gazelor cu efect de seră, reducerea deșeurilor și aprovizionarea cu marfă într-un mod responsabil.[8]

Aceste branduri și-au dat seama că pentru consumatori decizia de cumpărare se bazează la fel de mult atât pe modul de realizare a afacerilor, cât și pe produsele vândute. Desigur, pot exista modalități mai ieftine, mai rapide și mai eficiente de a realiza un anumit produs. Dar prin demonstrarea unei griji față de realizarea corectă a lucrurilor, un număr tot mai mare de branduri arată câte ceva despre caracterul lor, știind că, la rândul lor, consumatorii vor răspunde în consecință.

Arta de a trăi cu pricepere

Deci, cum se poate practica această vânare a abilităților în relația cu munca? În definitiv, o zi are doar 24 de ore. Iar dacă nu ești Leonardo da Vinci, ca să devii maestru în orice faci, scopul propus nu este deloc realist. Din fericire, genul de trai pe care îl susțin eu nu necesită să devii virtuos în orice ai de făcut — ci doar să te angajezi în proiectele tale cu scopul de a dobândi și de a îmbunătăți abilități. Ai putea fi un violonist mediocru sau un bucătar oarecare. Dar, atât timp cât încerci să profesionalizezi aceste abilități de fiecare dată când le utilizezi, vei îmbrățișa și această perspectivă bazată pe ele.

Dacă ceva merită făcut, merită făcut bine. Și ceea ce este considerat „bun" poate fi dobândit doar prin implicarea cu interes și cu atenție în activitate — nu de a încerca să scapi cât mai repede și să termini în scurt timp.

Sunt câteva strategii importante care transformă această idee în realitate.

Practica deliberată

Probabil că partea cea mai importantă din dobândirea oricărei abilități este să înveți să folosești ceea ce psihologul Anders Ericsson numește „practica deliberată". Aceasta este un fel de repetare sistematică, concentrată, care a fost concepută să te scoată din zona de confort. Este opusul învățării ca un papagal sau a „pierderii vremii".

Să iei o chitară și să zdrăngăni aiurea nu este o exersare deliberată. Să-ți concentrezi atenția pe un anume detaliu care nu-ți este la îndemână, sesizând punctul în care lucrurile merg greșit, și să le corectezi conștient — aceasta este practică deliberată.[9]

O bună parte din practica deliberată se referă la a ști unde să te oprești. Din

moment ce acest tip de repetare solicită un nivel ridicat de energie și de implicare, este mai bine să o realizezi în pași mărunți. Dacă te străduiești prea mult se poate instala oboseala și începi să devii ineficient. Prin urmare, încercarea de a aduna cât mai multe ore posibil într-o perioadă de timp cât mai scurtă este o greșeală. Încearcă mai degrabă să exersezi atât cât ai chef, pentru o perioadă cât mai îndelungată. Când simți că îți dispare concentrarea, oprește-te.

Vânarea unei abilități pentru doi ani

Acesta este destul de la îndemână. Trebuie să înveți continuu dacă dorești să duci o viață definită de competență. Iar un mod de a face acest lucru este să alegi o abilitate nouă la fiecare doi ani. Nu contează dacă este vorba despre fotografie, surfing sau knitting. Ce contează este să fii motivat să o înveți în mod autentic — nu neapărat să o desăvârșești, ci să o înveți.

Repet, Tim Ferriss este cel mai bun exemplu în acest caz. Și-a transformat dobândirea permanentă a unei noi abilități într-un mod de viață. Iar acesta este principalul motiv pentru care a devenit atât de urmărit. Acum, oameni care nu sunt de acord cu el întotdeauna îl iau totuși foarte în serios. Iar acest lucru se întâmplă pentru că a demonstrat un nivel ridicat de seriozitate în tot ceea ce întreprinde.

Dacă faci lucrul acesta pentru o perioadă lungă, cu activități suficient de numeroase, vei deveni familiar cu modul în care poți dobândi noi abilități, ceea ce te va face mai bun la învățare și te va ajuta să devii o persoană mai pricepută în numeroase domenii din viața ta.

Cea mai mare dificultate de depășit este începutul, pentru că nu te pricepi deloc. Dacă îți faci un obicei din a deprinde noi abilități cu regularitate, îți vei da seama că primele zile, care păreau fără prea mari speranțe, reprezintă pur și simplu o parte inevitabilă din proces și nu ar trebui să te necăjești din acest

motiv.

Experimentul „scumpa mea știință“

Aventurile mele recente din ringul de box oferă un exemplu util al beneficiilor care apar din dobândirea cu regularitate a unor noi abilități. Am devenit interesat de acest sport în urmă cu câțiva ani și mă așteptam să-l aprofundez cu o mai mare rapiditate. Cât de greu ar putea fi? În cele din urmă sunt cam șase tipuri de lovituri pe care trebuie să le înveți — directa cu brațul din față, crucea, croșeul de stânga sau de dreapta, upercutul de stânga sau de dreapta.

Am prins tehnica după doar câteva luni de lucru cu un antrenor. Și am ajuns la primul meci de antrenament cu multă încredere și cu ceea ce eu consideram că este o strategie solidă. Dar, după cum a spus cândva Mike Tyson, „oricine are un plan până când primește o lovitură în gură“.[10]

În cazul meu, teama de a fi lovit chiar nu era o problemă. De fapt, aveam problema opusă. Nu mă deranja să fiu lovit, așa cum se întâmplă cu majoritatea oamenilor. Dar aveam tendința de a mă năpusti prea rapid asupra adversarului. Eram un boxer de atac, dar fără abilitățile necesare. Din acest motiv, loviturile mele se cam diminuau — ajungeam prea aproape de adversar pentru a-l mai putea lovi cu putere. Prin urmare, deveneam vulnerabil. Și de cele mai multe ori, când ajungeam prin repriza a treia, încasam mai mulți pumni decât dădeam.

Greșeala era că mă bazam prea mult pe abilitatea mea înnăscută (dorința de a fi lovit), în loc să fiu preocupat de dezvoltarea tehnicilor care nu mi se potriveau (jocul de picioare și eschivele). Am crezut că găsisem calea spre minima rezistență. A fost un mod destul de dureros de a învăța valoarea lucrurilor bine făcute.

În prezent mă antrenez și lucrez cu antrenorul meu pentru perfecționarea loviturilor, pentru blocaj și jocul de picioare — cu alte cuvinte mă concentrez asupra lucrurilor esențiale și asupra abilităților. Am deprins mult mai corect această tehnică. Îmi este mult mai simplu să fiu în formă bună și să păstrez controlul mintal chiar și când sunt agitat în timpul unui meci de antrenament. Pe măsură ce tehnicile de bază îmi intră tot mai mult în reflex, devin mai bun și la improvizație, și la reacția în fața unor situații neașteptate. Am ajuns să analizez fiecare repriză în funcție de aportul pe care îl aduce sau nu abilităților mele. Iar asta va însemna alți ani de antrenament.

Am descoperit că nenumăratele cunoștințe câștigate prin implicarea în acest tip de practică deliberată a boxului sunt eficiente în dobândirea unor abilități din domenii complet diferite. De exemplu, boxul m-a învățat cum să rămân calm chiar și când simt durere sau inconfort: cum să nu mă descurajez când ceva nu mi se potrivește în mod natural și cum un sfat, care inițial pare prostesc sau de modă veche, se poate dovedi indispensabil odată ce capeți ceva experiență. Aceste reguli nu se aplică doar în cazul boxului — se aplică oriunde.

Situațiile confortabile nu te fac să progresezi.

Pasiuni, nu hobbyuri

Dacă ai un hobby pentru care aloci deja mult timp, nu te mai gândi la el ca la o distracție, ci începe să-l consideri pasiune — un cumul de abilități sau de cunoștințe pe care le prețuiești de dragul a ceea ce sunt și pe care te străduiești să-l îmbunătățești. În loc să folosești această activitate pentru petrecerea plăcută a timpului liber, tratează-o ca pe un obiectiv care necesită practică deliberată.

Poate îți place să joci baschet în parc, în weekenduri, dar te antrenezi rar pentru îmbunătățirea aruncărilor libere sau a aruncărilor de trei puncte. Toate

acestea ar necesita încă 30 de minute de practică deliberată înainte sau după următorul joc, pentru a transforma acest mod de recreere într-o abilitate în toată regula. Dacă joci poker cu prietenii o dată pe lună și îți place jocul, nu te mai gândi la el ca la o activitate socială ocazională, ci acordă mai mult timp pentru a studia strategii, caută sfaturi de la jucătorii mai buni și crește-ți nivelul de performanță de fiecare dată când joci. Poate reușești chiar să ții minte cărțile.

Asemănător, dacă ești un fan obișnuit al unei trupe sau al unui regizor de film, fă ce trebuie pentru a deveni expert în acel domeniu. Citește toate articolele pe care le găsești și caută lucrări necunoscute, pe care nu le-ai mai întâlnit. În acest fel vei transforma distracția ocazională într-o îndeletnicire iscusită — care aduce de fiecare dată satisfacții mai mari.

Calitate în dauna cantității

Știu, este un clișeu, dar întâmplător este și adevărat: e mai bine să faci cu profesionalism doar câteva lucruri, decât să te pricepi foarte puțin la o listă lungă de alte lucruri. În practică, asta presupune să eviți sarcinile pe care nu ai timpul necesar să le îndeplinești sau răbdarea și priceperea necesare, ori care nu contribuie în niciun fel la dezvoltarea reală a ta. Asta nu se prea poate realiza de fiecare dată.

De exemplu, mulți oameni se simt obligați să se ofere voluntari pentru proiecte sau să se implice în sarcini mărunte la locul de muncă, chiar dacă acele activități nu sunt relevante pentru jobul pe care îl au. Prin urmare, atenția lor este divizată în segmente mai mari sau mai mici, scăzând calitatea generală a activității pe care o desfășoară și împiedicându-i să-și îmbunătățească abilitățile care chiar ar conta pentru ei.

Mai bine obișnuiește-te să refuzi lucrurile care nu sunt importante scopurilor tale generale, fie ele personale sau profesionale. Asta ar putea presupune să

nu fii cea de-a paisprezecea persoană la o întâlnire care nu este semnificativă pentru proiectele tale actuale sau să nu dai atenție tuturor mesajelor de grup care îți ajung în inbox. Folosește timpul astfel economisit pentru a îndeplini cu atenție, cu grijă și cu pricepere treaba pe care o ai de finalizat.

Faptele așa cum sunt

Când vine vorba despre persuasiune, una dintre abilitățile cele mai importante pe care poți să le dezvolți este aceea de a trata faptele cu abilitate și cu responsabilitate. Persoanele care sunt cunoscute pentru că abordează faptele corect și care excelează în separarea informațiilor bune de cele rele sunt mai de încredere și, prin urmare, mai influente. Când vorbesc, oamenii ascultă, pentru că ceea ce află este probabil și adevărat.

Prin contrast, cineva care este nepăsător cu faptele își va pierde credibilitatea aproape obligatoriu. Nu e întâmplător că, atunci când un avocat al apărării încearcă să submineze povestea martorului, caută mici neconcordanțe în mărturia acelei persoane. Prin acest lucru, avocații încearcă să arate că martorul este genul de persoană care nu acordă respectul cuvenit acurateței faptelor, iar prin urmare nu merită luată în considerare.

Să înveți să tratezi faptele cu nivelul de respect corespunzător necesită practică. Necesită în mod special un fel de vigilență învățată, care tratează majoritatea informațiilor ca fiind suspecte până în momentul în care sunt verificate. Să fii dedicat informațiilor factuale mai înseamnă și să-ți dezvolți abilități de bun cercetător. Dacă te afli într-o conversație și vrei să citezi o statistică sau să faci o trimitere la un eveniment istoric, asigură-te că ai verificat dacă ceea ce spui este adevărat în totalitate.

Chiar și derapajul în cazul unei probleme minore poate avea repercusiuni serioase pentru reputația ta și, prin urmare, pentru persuasiune. Pentru simplul fapt că o anumită informație nu este importantă pentru tine, nu

înseamnă că aceasta nu este importantă nici pentru public. Iar dacă cineva din audiență este mai bine informat decât tine pe un anume subiect și sesizează când faci erori în legătură cu lucrurile importante, își va forma rapid impresia că ești pripit și că îți scapă detaliile. Această impresie te pune într-o situație foarte dezavantajată dacă scopul tău este de a persuada.

De cele mai multe ori, această lipsă de sârguință nu va fi sesizabilă — va rămâne complet necunoscută. Dar în una din zece ocazii, cineva te va provoca în cadrul unei întâlniri sau îți va adresa o întrebare surprinzătoare, iar tu trebuie să ai răspunsul deja pregătit. Îți vei fi dezvoltat o reputație meritată, de persoană care știe despre ce vorbește.

RECAPITULARE

Suntem înconjurați de oameni care se pricep de minune la ceea ce fac. Avem încredere în ei, le căutăm sfatul și îi urmăm. Când exprimă o părere, o luăm în serios. Atunci când apreciezi calitatea și abordezi activitățile cu pricepere și atenție, asta dezvăluie ceva despre caracterul tău care, odată observat, îți oferă în mod inconștient o influență imensă în ochii celorlalți.

Din asta rezultă că, din punct de vedere al persuadării, cea mai bună cale de abordare a oricărui proiect, mic sau mare, este de a te raporta la el prin prisma abilităților necesare pentru a-l îndeplini cu succes — și să te angajezi să dezvolți și să îmbunătățești aceste abilități. Aceasta este, pe scurt, vânătoarea de abilități. Ea aduce un echilibru important între improvizații și filosofia masochistică de tipul „mai mult înseamnă mai mult și mai mult“, la care mulți aderă orbește.

Poți face schimbarea spre această abordare bazată pe abilități prin:

1. Practica deliberată

2. Urmărirea unei abilități vreme de doi ani

3. Pasiuni, nu hobbyuri

4. Calitate în dauna cantității

5. Faptele așa cum sunt

În timp, standardele ridicate și dedicarea pentru calitate pe care deja le afișezi vor ajunge să te definească în ochii celorlalți.

Dacă poți obține asta, nu vei avea doar abilități, ci și influență.

Capitolul 11

Tisus personal

Dacă mintea îl poate concepe, iar inima îl poate crede, atunci îl pot realiza.

— Muhammad Ali

Persuasiunea este arta de a influența opiniile și acțiunile oamenilor. Sunt destule moduri de a face asta: poți intimida oamenii, îi poți cumpăra, îi poți speria, îi poți șantaja sau îi poți învinovăți. Dar nu există un motivator mai bun decât inspirația.

Când ne simțim inspirați să atingem un obiectiv sau să adoptăm o opinie nu suntem doar motivați, ci motivați într-un mod pozitiv, plăcut, energic. Inspirația ne umple de senzația că totul este posibil și ne oferă determinarea de a ne depăși limitele obișnuite. Ne face să devenim mai buni decât suntem. Ne hrănește sufletul.

Când analizezi cu atenție, multe dintre proiectele pe care le-ai realizat în viață au pornit într-un moment de inspirație. Motivul pentru care am învățat să cânt la un instrument muzical a fost sentimentul pe care l-am avut după ce am ascultat ritmurile chitarei bas din melodia „Love Will Tear Us Apart“ de la Joy Division. Simplu. Memorabil. Frumos din punctul meu de vedere. Am intrat în publicitate nu din vreun considerent practic, ci pentru că, pe când eram puști, am îndrăgit „Oh, yeah!“ al personajului Kool-Aid — urciorul antropomorf cu zâmbet pe chip, care trecea prin ziduri și îți strica amărâta de casă. Puștii strigau „Hei, Kool-Aid“, iar el apărea plin cu sucul roșiatic și dulce. Am dorit să fiu parte a acelei magii de a ruina casele oamenilor cu desenele animate.

Iar când o persoană inspirată ne cere să facem ceva, ne vine foarte ușor să spunem „da“. Dacă Jon Stewart ar apărea acum în biroul meu și mi-ar cere să-i împrumut mașina, i-aș arunca imediat cheile.

Strădania de a fi un model demn de urmat în viața de zi cu zi este una dintre

strategiile cele mai puternice pentru a deveni o persoană mai persuasivă. Nu există o singură cale de a deveni un model pentru alții — așa cum o demonstrează marea diversitate a oamenilor care te inspiră. Fiecare obicei și trăsătură de caracter discutate în această carte te va ajuta să devii un model mai demn de urmat. Vei dobândi un caracter din care mulți își vor trage inspirația dacă faci eforturi să devii mai generos, mai respectuos și mai priceput în povestiri. Dar, ca să îi inspiri pe alții, trebuie și să duci o viață pe bază de principii, să-i faci și pe ceilalți să renunțe la prejudecățile legate de ce este posibil și ce nu este posibil și chiar să faci ceva bine în această lume.

Să fii un model de urmat nu înseamnă că nu vei greși niciodată. La urma urmei, toți suntem oameni. Înseamnă doar să-ți dorești întotdeauna să trăiești cât mai în acord cu principiile tale personale.

Cum funcționează cu adevărat inspirația

Când mă gândesc la cele mai cunoscute modele din istorie, de la Harriet Tubman la Albert Einstein, iese în evidență o caracteristică: toate aceste persoane au dat dovadă de integritate și de principii extraordinare. Adică au fost dispuse să își pună în acțiune convingerile, chiar și atunci când acest lucru nu a fost atât de popular și a însemnat să-și riște interesele imediate. Făcând asta, au reușit să schimbe modul în care gândeau și se comportau cei din jurul lor.

Boxerul Muhammad Ali era o minunăție de privit — o combinație supermană de tehnică sclipitoare, sincronizare, viteză, precizie și talent nativ. Dar adevăratul motiv pentru care a devenit un model demn de urmat are legătură cu perioada pe care a petrecut-o în afara ringului de box, între finalul anilor 1960 și începutul anilor 1970. În 1966, la doi ani de la câștigarea titlului de campion la categoria grea, pe când avea 22 de ani, Ali a refuzat să se înroleze pentru a lupta în Războiul din Vietnam. A obiectat atât din punct de vedere religios — era un musulman practicant —, cât și din cauză că vedea războiul ca pe un act injust în sine.

În anii care au urmat a fost condamnat pentru că s-a opus înrolării și a primit cinci ani de închisoare. Jumătate din țară l-a văzut nu ca pe o persoană care obiectează din cauza principiilor conștiinței, ci ca pe un laș. Deși a rămas liber în timp ce condamnarea sa a fost contestată în justiție, i s-a revocat licența de boxer în toate statele americane. Și-a pierdut pașaportul, ceea ce l-a împiedicat să lupte în afara țării. Astfel că a fost deposedat de titlul de la categoria grea.

Tăria morală de care a avut nevoie Ali pentru a rezista a fost uimitoare. Era un bărbat ajuns la apogeul carierei de boxer, căruia i s-a refuzat dreptul de a-și mai exercita profesia. S-ar fi putut supune, ar fi putut asculta de cei din jur și ar fi putut face ceea ce doreau autoritățile — dacă nu pentru el, măcar pentru familie. Dar nu a procedat așa. A văzut cum trece pe lângă el vârsta sportivă ideală în vreme ce aștepta ca apelul în justiție să-și facă loc prin greoiul sistem juridic american. Curtea Supremă i-a anulat condamnarea abia în 1971, printr-un vot în unanimitate.[1] Ali deja ieșise din lumea boxului de patru ani.

Recâștigarea titlului la categoria grea a apărut abia în 1974, când avea deja 32 de ani (destul de mult pentru un boxer din anii 1970, mai ales pentru unul ca Ali, care se baza pe viteză și pe agilitate). L-a obținut în lupta memorabilă împotriva lui George Foreman, de 25 de ani, care a avut loc în Kinshasa, Zair.[2] Cine poate ști câte lucruri ar mai fi realizat ca boxer dacă ar fi fost lăsat să lupte când se afla în floarea vârstei, de 20 de ani.

Ali a ținut la principiile lui nu doar când i-a fost simplu, ci chiar și când știa foarte clar că asta îl poate costa traiul și chiar libertatea. A repetat adesea că intenționa să meargă la închisoare dacă aceasta urma să fie decizia finală a curții. A trăit câțiva ani aproape fără să câștige nimic. Dar, în loc să zboare în secret spre vreo altă țară, a rămas în atenția opiniei publice explicând totul și fiind un model pentru alții în privința păstrării convingerilor personale. Așa cum s-a dovedit, istoria a fost de partea lui Ali, dar la momentul respectiv o mare parte din țară nu i-a apreciat onestitatea.

Dacă ar fi renunțat și ar fi spus ce trebuia spus pentru a-și păstra licența și pentru a scăpa de închisoare, nu ar fi fost mulți cei care să-l blameze. Probabil ne-am fi spus „Aș face același lucru dacă aș fi situația lui“. Dar faptul că a ținut la principiile lui a ridicat ștacheta pentru toți ceilalți. Datorită lui Ali, restul lumii avea o scuză în minus pentru a alege calea comodă când sistemul de valori îi era provocat. Compromiterea principiilor noastre a devenit un pic mai dificilă.

Asta este ceea ce pot realiza persoanele care servesc drept model de urmat. Oamenii de acest fel ne pot forța să ne depășim limitele naturale și ne oferă puterea și motivația de a face mai mult. Ne pot persuada să dăm tot ce e mai bun din noi.

Ruperea vrăjii de spectator

Acest tip de angajament față de un principiu poate fi extraordinar de eficient în influențarea comportamentului oamenilor. În multe situații este nevoie doar de o persoană pentru a provoca un val de schimbări și pentru a-i sustrage pe oameni din ceea ce psihologii numesc efectul de spectator.

Efectul de spectator a fost cercetat prima dată de psihologii John M. Darley și Bibb Latané, la finalul anilor 1960. Acel studiu a venit ca un răspuns la uciderea în 1964, în Queens, New York, a lui Kitty Genovese în vârstă de 28 de ani. Genovese a fost violată cu bestialitate și înjunghiată mortal în stradă, noaptea, în fața apartamentului său. La acel moment s-a raportat pe scară largă că zeci de persoane au recunoscut fie că au văzut, fie că au auzit incidentul, dar nu au reușit să oprească atacul și nici măcar să cheme poliția.[3]

Acea situație s-a dovedit a fi eronată. Două persoane chiar chemaseră poliția. Dar versiunea falsă a poveștii a captat atenția întregii națiuni și a stârnit o dispută în jurul unei întrebări simple: de ce nu intervenise nimeni?

Aceasta a fost și întrebarea pe care Darley și Latané au folosit-o în experimentele lor de referință. Au pornit de la următoarea ipoteză: dacă mai mulți oameni sunt martorii unei situații de criză, cu atât este mai puțin probabil ca vreunul dintre ei să facă primul pas pentru a interveni în vreun fel. Iar acesta este exact lucrul pe care l-au demonstrat experimentele lor.

Într-unul dintre experimente, un elev este invitat la facultate să participe la o discuție despre probleme personale și despre viață. În timpul discuției, un alt participant, care de fapt era parte din experiment, se preface că are un fel de stare de rău. Scopul exercițiului era de a vedea dacă primul elev va ajuta victima și dacă da, după cât timp va face asta. Mai mult, studiul a cercetat și modul în care aceste răspunsuri s-au schimbat în funcție de numărul de persoane care erau martore.

Evident că studenții au fost mai dispuși să ajute — și să o facă rapid — atunci când nimeni altcineva nu era martor. Cu cât grupul de martori era mai mare, cu atât erau mai puțini doritori să intervină. Cei care chiar au încercat totuși să ajute au așteptat mai mult când grupul de martori a fost mai mare.[4]

Cu alte cuvinte, când ne aflăm într-o mulțime este mult mai simplu să stăm cu mâinile în sân — să fim spectatori — în situațiile în care e nevoie de implicare. Asta este adevărat chiar și când neimplicarea înseamnă încălcarea celor mai obișnuite principii etice, precum „trebuie să ajuți o persoană care are probleme".

Conform lui Darley și Latané, o cauză posibilă a efectului de spectator este ceea ce se numește dispersarea responsabilității. Când sunt suficient de multe alte persoane în jur, simțim că obligația noastră de a ajuta este cumva mai puțin relevantă, ceea ce ne face mai predispuși să stăm deoparte și să nu acționăm deloc. Asemănător, orice vină sau eșec de a acționa se dispersează în cadrul grupului.[5] „Dacă nimeni nu face nimic", ne gândim noi, „de ce aș face tocmai eu?"

Aceste descoperiri sunt de-a dreptul deprimante. Dar există și ceva demn de menționat: când o persoană se ridică să facă ceva, devine mult mai dificil pentru ceilalți din mulțime să rămână spectatori. Tot ceea ce trebuie este ca o persoană să spargă vraja creată de dispersarea responsabilității și să-i facă pe ceilalți să se simtă datori să dea o mână de ajutor. Exact acesta este rolul jucat de oamenii care servesc drept modele de urmat.

Poți vedea acest lucru funcționând oriunde te uiți. De exemplu, dacă un năpăstuit cere bani în metrou, instinctul nostru este de a evita uneori contactul direct și de a refuza să deschidem portofelul — asta până când cineva îi oferă câțiva bănuți. Apoi se poate observa că barierele se deschid, iar oamenii oferă cât au de oferit. De aceea se tot anunță în cazul teledonurilor cât au oferit ceilalți. (Aceste tendințe psihologice pot fi și jucate, desigur. De exemplu, muzicanții stradali pun câțiva din bănuții proprii în pălărie chiar înainte să înceapă să cânte, pentru a da impresia că unii oameni deja au donat ceva.)

Persoanele care inspiră nu ne dictează cursul corect al acțiunii. Nu trebuie să ne spună nimeni că este bine să ajuți persoanele aflate în nevoie sau să protejezi mediul. În schimb, aceste persoane ne obligă să ținem cont de principiile pe care deja le știm și să rezistăm tendințelor noastre egoiste și meschine, inclusiv plăcerii de a fi spectatori.

Exact asta s-a întâmplat în anii 1950, când o croitoreasă de culoare din Montgomery, Alabama, pe nume Rosa Parks, a refuzat să se supună legii

segregării valabile în localitate — care menționa regula ce impunea negrilor să stea în spatele autobuzului. Absurditatea și lipsa de umanitate a acestor legi erau limpezi pentru oricine dorea să le vadă. Dar rareori se găsea cineva să li se împotrivească.

Pe 1 decembrie 1955, într-o zi de joi, în timp ce mergea cu autobuzul spre casă venind de la serviciu, lui Parks i s-a cerut să elibereze locul pentru un călător alb. Solicitarea era cu atât mai enervantă cu cât Parks deja stătea în zona „de culoare“ a autobuzului. Zona „albă“ era însă plină. Așa că, pentru a disponibiliza mai multe locuri libere pentru albi, șoferul i-a cerul lui Parks și altor trei persoane de culoare să se ridice. Parks a refuzat. Iar cu un simplu răspuns, „În niciun caz azi“, a refuzat să mai fie spectatoare. Acesta este cel mai puternic exemplu al puterii de a spune „nu“.

După cum a explicat ea ulterior, „oamenii spun adesea că nu am cedat locul din cauza oboselii, dar nu este adevărat. Nu eram obosită din punct de vedere fizic… Nu, singurul lucru de care obosisem era să tot cedez“.[6]

Actul ei extraordinar de nesupunere civică a adus-o în custodia poliției. La câteva zile după aceea a fost condamnată pentru comportament necivilizat, dar a făcut apel. Arestul și procesul ei au inspirat un boicot pe scară mare al sistemului urban de transport, care a durat mai bine de un an — un protest de acum legendar, condus de nimeni altul decât tânărul de 26 de ani Martin Luther King Jr. Apelul ei a avut câștig de cauză la Curtea Supremă, în 1956. Acea decizie a dus la dezintegrarea sistemului de transport din Montgomery și a deschis calea spre Legea Drepturilor Civile din 1964.[7] Toate acestea s-au întâmplat datorită faptului că o singură persoană a protestat împotriva unei legi care îi încălca sentimentul de integritate, de egalitate și respectul de sine. Nu a fost singura persoană pentru care aceste legi reprezentau o atrocitate morală. Dar a fost printre puținii oameni care au refuzat să cadă pradă efectului de spectator. Prin urmare, a ajutat la rescrierea istoriei.

Un alt exemplu potrivit al manifestării acestui principiu îl implică pe pionierul clădirilor eco, David Gottfried. După ce a lucrat câțiva ani ca dezvoltator imobiliar, Gottfried și-a dat seama câte daune asupra mediului erau cauzate de realizarea proiectelor din construcții. A sesizat că profesia de pe urma căreia își câștiga existența dăuna grav planetei. Asta se întâmpla cu 25 de ani în urmă, când impactul clădirilor asupra mediului era ultimul lucru

la care se gândeau dezvoltatorii și arhitecții când inițiau un proiect nou. Probabil că Gottfried, mai mult decât oricare altă persoană, este cel care a schimbat aceste norme — nu doar aici, în SUA, ci în întreaga lume. S-a folosit de abilitățile și de relațiile pe care le avea și a decis să inițieze o schimbare.

În 1990 a cofondat două organizații: U.S. Green Building Council și World Green Building Council. Aceste grupuri au generat împreună o mișcare globală menită să prezerve planeta noastră prin intermediul clădirilor sustenabile. Cel mai important, Gottfried a reprezentat forța motrice din spatele standardelor Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). Acesta este un sistem de clasificare a solidității clădirii din punctul de vedere al mediului, bazat pe o varietate de factori, de la materiale de construcție și resurse utilizate, la eficiența energetică, a consumului de apă, la efectele asupra calității aerului și a sănătății locuitorilor.

Certificarea LEED este acum o cerință standard pentru toate tipurile de proiecte de pe întreaga planetă. De fapt, clădirile certificate LEED există în 167 de țări. Se estimează că circa 200 000 de metri pătrați de construcții primesc zilnic această certificare.[8] Comparativ, clădirile cu certificare LEED produc cu 34% mai puțină poluare cu CO_2 și consumă cu 25% mai puțină energie.[9]

Consecințele acestui lucru sunt greu de apreciat la adevărata valoare. Multe dintre construcțiile ridicate acum vor rămâne pentru câteva generații — ceea ce înseamnă că deciziile pe care le luăm azi pentru mediu vor avea consecințe enorme pe termen lung. Să avem în vedere că aceste clădiri sunt responsabile pentru circa 40% dintre emisiile de carbon din SUA.[10] Putem face un progres uriaș spre protejarea planetei asigurându-ne că clădirile din prezent folosesc eficient resursele și energia, că generează o poluare minimă. Acesta a fost gândul care l-a motivat pe Gottfried.

Determinarea acestei singure persoane a produs deja beneficii pentru mediu și pentru sănătatea noastră care au schimbat lumea — și va continua să facă aceste lucruri secole la rând. După cum spunea chiar Gottfried, „fiecare dintre noi suntem un atom al schimbării. Dacă putem ca noi și sfera noastră de influență să fim eco, milioane și miliarde de oameni pot genera punctul critic de care avem nevoie pentru transformare".[11] Asta demonstrează că, indiferent

de domeniul de activitate sau de profesie, poți găsi ceva bun de făcut bazat pe abilitățile, relațiile sau cunoștințele pe care deja le ai.

Când nimeni altcineva nu oferă o mână de ajutor sau nu are grijă de mediu, ne putem autoconvinge că este în regulă să nu facem nimic. Dar mulți dintre noi știu prea bine că trebuie să fim sinceri cu noi înșine. În sufletul nostru, ne dăm seama când e nevoie de acțiune. Iar când fie și o singură persoană răspunde acelei chemări, este mai dificil pentru restul să rămână pasivi. Ne gândim că „dacă acea persoană poate să o facă, atunci pot și eu".

În acest mod își exercită influența persoanele care îi inspiră pe alții.

Chiar și un tip din publicitate poate face niște bine

O mare parte din viața mea de adult am considerat că sunt o persoană destul de principială. Am avut convingerile mele și am încercat să fiu la curent cu cele mai stringente probleme ale lumii. Am susținut candidații în care am crezut cu adevărat, am avut conversații profunde la întrunirile despre situația comunității și despre țara noastră. Nu am făcut niciodată mare lucru în această privință — mai ales pentru că am considerat că cele mai mari provocări din ziua de azi sunt prea mari pentru ca cineva ca mine să le poată influența. Știi la ce mă refer, gândirea clasică de tip spectator. Dar uite care e treaba: a trăi o viață principială nu e același lucru cu a avea conversații profunde. Este o falie enormă între a avea o idee și a duce la finalizare o idee. După cum se spune, să vorbești e ușor.

Mi-am dat seama despre asta abia după parteneriatul cu vicepreședinte Joe Biden, pentru campania It’s On Us. Deloc întâmplător, acea mișcare a căutat să combată tocmai efectul de spectator, încurajând toți americanii să se implice și să-și asume un rol activ pentru prevenirea agresiunilor sexuale din campusuri. Am înțeles că ceea ce făcea posibilă o asemenea stare de fapt era reticența noastră în a ne asuma responsabilitatea, în a ieși din mulțime și a preveni atacurile sexuale, înainte ca acestea să se producă.

În anii care au urmat acelei campanii am dus această concluzie la nivelul următor, cofondând o organizație numită Creative Alliance. Ideea era de a folosi serviciile unora dintre cele mai creative companii, pentru a sprijini campaniile cu resurse limitate să producă schimbări sociale reale.

Creative Alliance are patru mari obiective:

1. Antiură și discriminare

2. Egalitatea între sexe

3. Acces la educație

4. Implicare civică

Am început în urmă cu nouă ani, alături de doar nouă parteneri. Azi avem peste 90 de companii care își pun la dispoziție talentul și priceperea — inclusiv unele puternice, precum CAA, Broadway Video, Comedy Central, MTV, dar și agenții de publicitate incredibile, precum 72&Sunny, BBH, Subrosa, In Good Co și Havas. Am reușit să cooptăm aceste instituții în mare parte prin ruperea vrăjii efectului de spectator.

Oferta noastră pentru companiile partenere se bazează în totalitate pe inspirație: „Intenționăm să ne folosim timpul, energia, resursele și expertiza pentru a promova binele social autentic, nu pentru a vinde produse. Nu vreți să vă alăturați și să ajutați la realizarea unei campanii de care vă pasă?“ Când spui cuiva că își poate folosi puterile pentru un scop nobil, se luminează instantaneu.

Până în prezent am lansat peste opt inițiative menite să ajute tinerii să urmeze o facultate, să combată discriminarea și să promoveze egalitatea de gen.[12] Una dintre cele mai recente inițiative ale Creative Alliance, #VoteTogether, și-a propus creșterea participării la vot prin găzduirea de petreceri, grătare și alte evenimente în proximitatea zonelor de votare. Am dorit să încurajăm persoanele, familiile și comunitățile să vadă participarea democratică la vot ca pe o oportunitate de a fi împreună și de a sărbători — în loc să reprezinte o sursă de dezbinare. Avem și câteva principii călăuzitoare care să ne inspire: „Purpose over Profit“, „Collaboration over Competition“ și „Movements not Moments“.

Când construiești de la zero ceva, principiile de bază demne de a fi luate ca model sunt întotdeauna utile în călăuzirea pe calea pe care o ai de urmat. Dacă în urmă cu doar câțiva ani mi-ar fi spus cineva că voi juca un rol cât de mic în creșterea performanțelor educaționale sau în lupta împotriva discriminării de gen, nu l-aș fi crezut. I-aș fi spus că oameni ca mine nu au timpul sau priceperea de a face asemenea lucruri. Aceasta este genul de scuză ușoară, care funcționează ca o autoprofeție. S-a dovedit în cele din urmă că persoanele ca mine și ca tine fac asemenea lucruri, dacă luăm decizia că vrem cu adevărat asta.

Este modul meu de a refuza să fiu simplu spectator în fața problemelor

sociale stringente. Ideea comună din spatele tuturor acestor inițiative este că fiecare dintre noi poate face la fel. Toți avem puterea de a ne folosi abilitățile pentru a obține ceva bun — în paralel cu ceea ce facem pentru a ne câștiga existența.

Schimbarea prin autoritatea personală

Unul dintre avantajele obișnuinței de a te strădui în permanență să transformi în acțiune valorile tale este că de-a lungul timpului câștigi reputația de a investi acolo unde trebuie. Iar asta îți conferă autoritate.

Tindem să credem că deciziile acelei persoane sunt corecte când cineva are genul acesta de autoritate. Impresia noastră despre cei cu autoritate personală este că sunt sinceri, bine intenționați și preocupați de lucrurile bune. Dacă așa ești perceput de alții, aceștia vor avea tendința să te urmeze când exprimi o opinie.

Martin Luther King Jr. este cel mai bun exemplu al acestei situații. Datorită autorității lui remarcabile — câștigată în ani de îndrumare, de erudiție și devotament pentru egalitatea socială — a fost capabil să convingă membrii mișcării pentru drepturi civile să le continue cauza într-un mod nonviolent. În acea perioadă au existat numeroase tentații de a duce o luptă politică prin violență. Era în totalitate de înțeles, dată fiind istoria de secole de subjugare care afectase comunitatea afro-americană. Dar King a reușit în acea perioadă să-și convingă activiștii să-și urmărească țelul prin mijloace nonviolente — uneori ei înșiși îndurând violențe brutale din partea oponenților. A reușit să obțină acest lucru remarcabil doar prin manifestarea greu-câștigatei autorități, fără discuții, propagandă sau forță.

Rezultatul a fost una dintre cele mai mari revolte politice nonviolente din întreaga istorie. Boicotarea autobuzului din Montgomery, Marșul spre Washington, Marșul de protest de la Selma la Montgomery rămân modele de activism politic pașnic, care au inspirat întreaga lume.[13]

Acesta este un exemplu potrivit despre modul în care inspirația poate transmite influența. Dar este un exemplu pe care fiecare dintre noi îl poate aplica în propria viață. Când beneficiezi de reputația că acționezi pe baza unor principii și că te preocupă ceea ce este corect, oamenii vor fi mult mai doritori să te urmeze și să prețuiască opinia ta.

Cum să fii un model demn de urmat

Nu există un singur mod de a fi o sursă de inspirație pentru cei din jurul tău. Când cineva reușește să devină model, asta are o strânsă legătură cu timpul și contextul specifice acelei persoanei. Dar sunt destule lucruri pe care le poți face pentru a dezvolta acel tip de caracter de care ceilalți vor fi, foarte probabil, inspirați.

Predică mai puțin

Este un lucru bun și firesc să discuți despre chestiunile zilei. Este și cel mai simplu lucru de făcut, grație mai ales uimitoarei și sofisticatei tehnologii a informației de care beneficiem azi. Feed-ul de pe Twitter dintr-o anumită după-amiază te va bombarda cu tot soiul de opinii și de convingeri puternice, multe dintre ele fiind doar de paradă.

Să transformi angajamentele în realitate este cu mult mai dificil, motiv pentru care nici nu vedem asta întâmplându-se prea des. Dar oamenii care te inspiră cu adevărat sunt cei care își ridică fundul de pe scaun și își îndeplinesc partea lor de treabă pentru a transforma credințele în realitate, fie și într-un mod incipient și modest.

Este ceea ce a realizat David Gottfried prin standardele LEED și ce am făcut eu ajutând la crearea Creative Alliance. Dar tu nu trebuie să pornești o mișcare și nu trebuie să acționezi atât de spectaculos pentru a-ți urma principiile. Transformarea valorilor tale în realitate poate fi la fel de simplă precum îndrumarea unui puști pentru rezolvarea unei probleme la matematică. Fă orice de care îți pasă cu adevărat. Poți începe un proiect bazându-te pe abilitățile pe care le-ai dezvoltat în domeniul care îți e familiar. Asta îți va spori șansele de succes.

Din momentul în care acest gen de angajament devine o parte a ceea ce ești,

cuvintele tale vor avea o mai mare greutate.

Folosește-ți puterea pentru a face bine

Toți ne pricepem la ceva. Iar un mod de a acționa conform celor mai profunde credințe este să îți dai seama cum poți utiliza darurile speciale pe care le ai pentru o cauză nobilă. Ești un scriitor talentat? Contactează o organizație nonprofit în care crezi și oferă-i ajutorul pentru a realiza un mesaj convingător. Ești expert contabil? Găsește o cale să-și utilizezi priceperea și spre folosul membrilor mai puțin avantajați ai comunității tale, care au probleme cu banii. Eu sunt un tip din publicitate — cineva care vinde bere și balsam de buze ca să-și câștige existența. Și chiar am putut să-mi folosesc abilitățile pentru a produce o schimbare socială.

Oricare ar fi domeniul în care excelezi, asigură-te că faci ceva care utilizează aceste puteri pentru a îmbunătăți viețile celorlalți, nu doar să-ți servească interesele tale sau ale angajaților tăi. Asta este ceea ce a realizat cu un efect remarcabil amicul meu Josh Coombes. Josh lucrase până de curând ca hairstylist într-un salon din Londra. Dintotdeauna a simțit o compasiune enormă pentru cei fără adăpost, dar s-a crezut incapabil să facă ceva pentru a-i ajuta. Cum ar putea un hairstylist să ajute oamenii fără adăpost? Apoi, în urmă cu trei ani a avut o revelație care i-a schimbat viața: Dacă și-ar folosi abilitățile de frizer pentru a îmbunătăți viața londonezilor dezavantajați de soartă? Și-a luat rucsacul și a pornit pe străzi, pentru a-i tunde pe cei fără adăpost. Speranța lui era că, folosindu-și în acest mod abilitățile, le-ar putea oferi un spor de încredere oamenilor care aveau cea mai mare nevoie de așa ceva.

A învățat însă rapid că tunsoarea era un simplu vehicul pentru relaționarea umană, iar aceasta era la fel de utilă pentru el precum era tunsoarea pe care o executa pentru ceilalți. Pe măsură ce a tot repetat această acțiune și-a dat seama că de fapt când tundea era un bun prilej de a cunoaște oameni și de a-și

împărtăși cu ei pasiunile, temerile și grijile. La finalul fiecărei tunsori, atât Josh, cât și cealaltă persoană se simțeau diferit — puțin mai umani, mai înțeleși de semeni și mai puțin neajutorați. Când povestește aceste lucruri subliniază că experiențele pe care le împărtășește cu oamenii străzii sunt la fel de importante atât pentru ei, cât și pentru el.

A început să posteze pe Instagram povești cu ceea ce făcea — alături de poze „înainte-și-după“ cu tunsorile — sub hashtagul #DoSomethingForNothing. Așa l-am descoperit. Ideea de a-ți folosi abilitățile pentru a face lumea mai bună este una de care sunt legat în mod evident, așa că am dorit să-l cunosc mai bine pe Josh. Am vrut să împărtășesc și oamenilor din Mekanism ceea ce făcea el. L-am contactat și l-am invitat să vorbească la întâlnirea anuală a agenției.

Acest eveniment este unul foarte important pentru companie. Este singura ocazie din an în care conducerea din toate cele patru reprezentanțe ale noastre se reunește într-un singur loc. Folosim asta ca pe o oportunitate de a ne retrage din activitatea de zi cu zi, de a ne încărca bateriile, de a ne îndrepta atenția spre valorile și țelurile importante și, mai mult decât orice, de a ne găsi surse de inspirație. Este imposibil să nu te inspire ceea ce a realizat Josh. Am fost sigur că prezența lui va fi o completare perfectă a festivităților noastre, care au avut loc în Mexic. Josh nu mai vorbise la un alt eveniment, dar i-a plăcut ideea și a acceptat rapid să fie prezent. A fost încântat.

De la primele postări pe Instagram, eforturile lui Josh s-au transformat într-o mișcare cu nume #DoSomethingForNothing care a servit ca sursă de inspirație pentru alte persoane, care i-au urmat exemplul într-un fel sau altul. Bunăoară medicul veterinar Jade Statt a inițiat un proiect numit StreetVet, care își propunea să ajute persoanele fără adăpost să-și îngrijească mai bine cățeii, oferindu-le totul, de la vaccinuri la operații.[14] Între timp, fotografa Tatjana Hoffman a fondat There Is Hope Models, o agenție de modele alcătuită din persoane fără adăpost, prin care își propunea să schimbe modul de percepție față de persoanele mai puțin avantajate care locuiau în oraș — dar și modul în care se percepeau ei înșiși.[15]

Când oamenii îl întreabă pe Josh cum se pot implica în #DoSomethingForNothing, răspunsul lui este simplu: scrie trei lucruri pe care îți place să le realizezi și la care te pricepi. Apoi scrie trei probleme care te

pasionează. „Când le ai una lângă alta și le privești cu atenție, vei găsi cu ușurință moduri de a te implica“, spune el.

Exemplul lui Josh demonstrează că nu trebuie să schimbi cursul istoriei pentru a îmbunătăți imediat viața oamenilor. Trebuie doar să renunți la ceva în favoarea unora care au nevoie de acel lucru. Chiar ceva care pare banal, precum o tunsoare, poate fi de mare folos.

Folosirea puterilor de care dispui pentru a face bine, oricare ar fi acestea, este calea cea mai directă spre integritate și spre un obiectiv personal. Prin integritate înțeleg genul de armonie personală care apare când abilitățile, faptele, valorile și scopurile tale se aliniază.

Găsește o cauză a ta

Căutarea unei cauze care să-ți merite timpul și energia poate fi o sarcină descurajantă. De când m-am implicat în activismul social am fost contactat de un număr enorm de organizații — precum și de activiști individuali — care se ocupă de rezolvarea problemelor. Cum decizi spre care ar trebui să-ți direcționezi energia?

Dacă ai noroc, există deja o problemă care te pasionează sau măcar un subiect general despre care crezi cu tărie că are nevoie de mai multă atenție decât primește. Poate că e vorba de reforma justiției penale, de drepturile veteranilor sau de boli rare. Poate fi o problemă specifică pentru administrația locală sau doar din vecinătatea ta. Începe să cauți și canalizează-te spre ceea ce îți atrage în mod spontan atenția. Din momentul în care ți-ai format opinia bine argumentată despre subiect, identifică organizații care sunt pe măsura așteptărilor tale. Surse de informare precum GiveWell.org și Philanthropedia pot oferi ghiduri utile pentru această fază a informării.

După ce ai notat câteva grupuri, caută detalii în informațiile oferite de

acestea — studii, rapoarte anuale, orice îți e la îndemână. Dacă misiunea ți se potrivește, contactează-i și discută cu cineva care este deja implicat. Cel mai important, întreabă cum le poți fi de ajutor.

Ți-aș recomanda să te limitezi la una sau două probleme majore. Calitatea este mai importantă decât cantitatea. Așa că mobilizează-te spre activități și organizații la care consideri că participarea ta va avea cel mai mare impact.

Caută-ți eroii

Sunt uimit de cât de rar se întâmplă ca oamenii să ajungă să-și cunoască eroii care le-au servit drept model. Tindem să credem că persoanele care realizează lucruri importante sunt un gen de superoameni — dăruiți cu abilități speciale, care nouă, muritorilor de rând, ne lipsesc. Dar acest mod de gândire ne poate împiedica să ne implicăm în problemele care contează pentru noi.

Psihologii Penelope Lockwood și Ziva Kunda au analizat relațiile dintre modele de viață și inspirație. Au descoperit că oamenii extraordinari pot reprezenta surse generoase de motivare, dar pot și „conduce spre descurajare și autodezamăgire în loc de mult-dorita inspirație. Acest lucru este probabil să se întâmple când modelul de urmat a obținut un plus de notorietate în domeniul de interes al cuiva“.[16] Are logică. Dacă este nevoie de cineva ca Gandhi pentru a realiza o schimbare reală în lume, ce ar putea spera să realizeze cineva ca mine sau ca tine?

Dar adoptarea unei asemenea atitudini este o greșeală. Iar un mod de a preveni această eroare este să-i întâlnești pe cei care te-au inspirat. Trimite-le un e-mail, un tweet sau caută-i la finalul unui eveniment pentru a te prezenta. Pornește o discuție despre valorile pe care le împărtășiți. Întreabă-i cum au ajuns unde sunt și ce poți face pentru a le urma exemplul. Invită-i la o cafea sau la o masă.

De multe ori aceste conversații nu vor duce nicăieri. Poate nu vei primi răspuns la e-mailul trimis. Dar ai putea învăța ceva sau ai putea porni o relație care să dureze ani la rând. În aceste cazuri vei începe să vezi persoanele care servesc drept model ca fiind nu foarte diferite de tine, din multe puncte de vedere. Prin urmare, ideea că realizările lor îți sunt inaccesibile va începe să se diminueze. Încă sunt prieten cu David Gottfried și cu Josh Coombes și fac tot ce trebuie pentru ca relația noastră să continue.

Ai putea fi surprins de cât de accesibile sunt persoanele care reprezintă modele pentru noi. Multor persoane pe care le prețuim atât de mult le place să îndrume oamenii și să le transmită din cunoștințele lor. Ai fi surprins să afli cât de puține persoane ajung totuși să le cunoască, doar din cauză că ne intimidăm.

Cu timpul vei dezvolta o rețea de prieteni și de parteneri de discuții pentru care a face lucruri bune și a avea integritate personală reprezintă o parte firească a vieții. Iar asta te va ajuta să te menții la standarde la fel de înalte.

RECAPITULARE

Dintre toate modurile de a persuada o persoană să acționeze, inspirația este fără nicio îndoială cea mai profundă și, în multe situații, cea mai puternică. Va fi nevoie foarte rar să te lupți să fii luat în serios atât timp cât poți reprezenta o sursă de inspirație pentru alții. Opiniile tale vor purta amprenta autorității. Iar oamenii se vor da la o parte pentru a-ți accepta solicitările. Vei fi obținut un fel de influență care depășește mult ideea de a vinde ceva, retorica sau negocierea. Este puterea persuasivă care izvorăște direct din sufletul tău.

Să devii o sursă de inspirație este un proiect provocator, care durează întreaga viață. El implică eforturi constante pentru a acționa în concordanță cu principiile tale. Poate cel mai important, persoanele care sunt modele de inspirație au o capacitate foarte dezvoltată de a rezista efectului de spectator

și se desprind din turmă când valorile în care cred le cer să acționeze.

Persoanele care inspiră cel mai mult:

1. Predică mai puțin și acționează mai mult

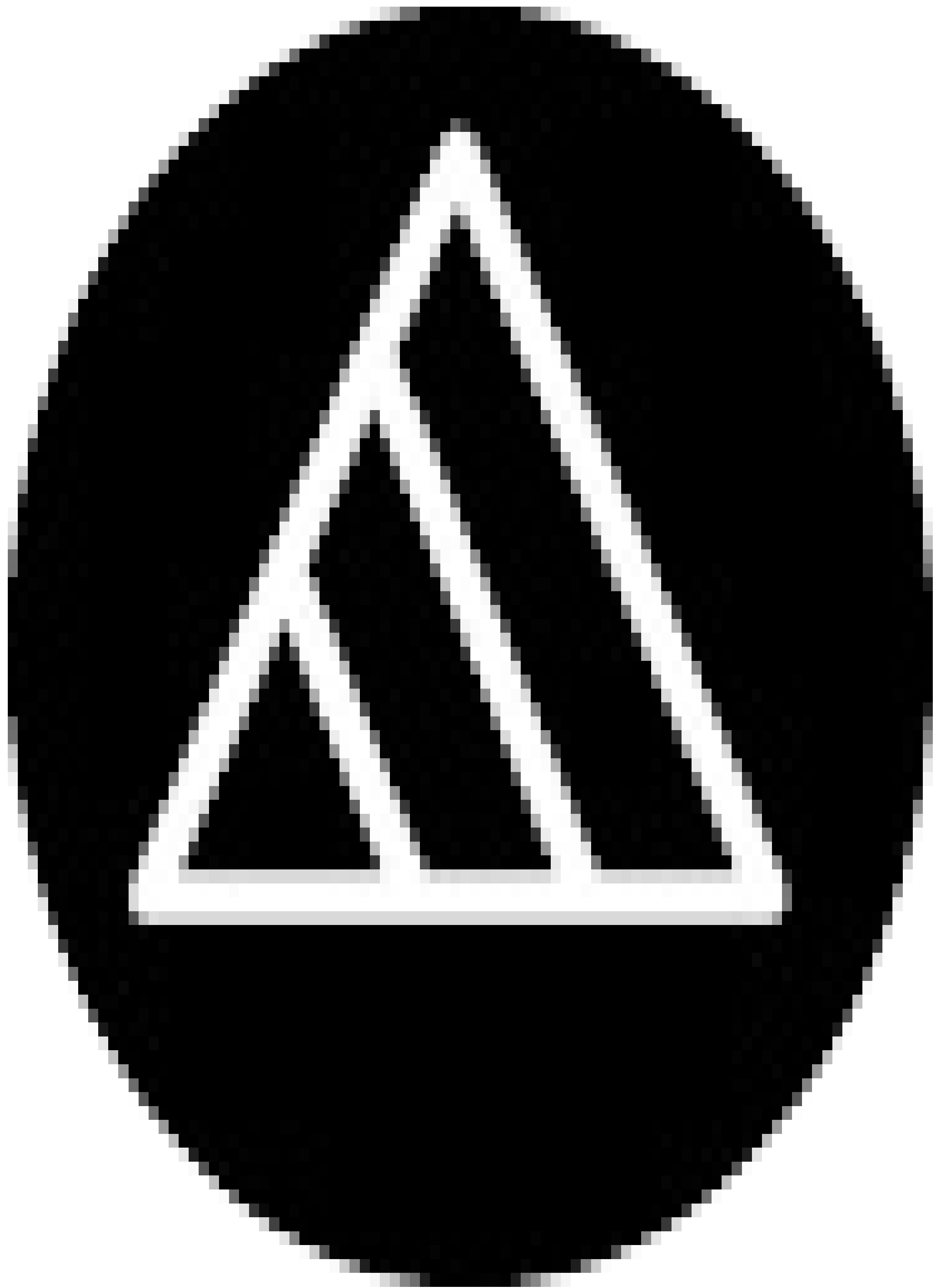
2. Își folosesc puterile pentru bine

3. Caută cauze care le promovează valorile

4. Își caută eroii

Dacă adopți aceste obiceiuri și le transformi într-o parte a vieții tale de zi cu zi, în cele din urmă vei ajunge genul de persoană care le oferă celorlalți motive pentru a acționa — în locul scuzei de a nu face nimic.

Vei fi o sursă de inspirație.



GÂNDURI FINALE

PRINCIPIUL 4: EMOȚIONAL

Persuasiunea modernă nu trebuie să fie o activitate lipsită de sensibilitate. Dimpotrivă, cele mai înălțătoare și mai energice forme de influență sunt cele care rezonează profund cu sufletele noastre. Când cineva ne inspiră prin forța pură a caracterului, lucrurile care păreau dificile devin ușoare, iar ideile despre care credeai că sunt sigur eronate capătă o nouă plauzibilitate, ba chiar magnetism.

Aceste tipuri de experiențe definesc persuasiunea emoțională.

Cuvânt de încheiere

„Persuasiune“ a devenit un cuvânt rău în cultura de azi, iar publicitatea, domeniul meu de activitate, a contribuit la această stare de fapt.

Ideea de persuasiune ca activitate nefastă — și mai ales în publicitate — datează cel puțin de la apariția cărții The Hidden Persuaders de Vance Packard, apărută în 1957. În această lucrare de referință, Packard a pus în evidență modalitățile prin care agențiile de publicitate din acea epocă au folosit cercetările psihologice pentru a întoarce dorințele inconștiente ale consumatorilor împotriva acestora. A fost un reproș direct la adresa domeniului de activitate și, din multe puncte de vedere, îl meritam.

Dar The Hidden Persuaders nu este o carte despre persuasiune. Nu este vorba despre persuasiune când psihologia este utilizată ca o armă pentru a modela oamenii după dorință. Este manipulare. Iar manipularea nu este niciodată justificabilă.

Persuasiunea înseamnă altceva. Când persuadezi pe cineva nu îl păcălești să creadă ceva, nici nu îl faci să realizeze un lucru pe care nu l-ar dori dacă ar vedea mai limpede situația respectivă. Mai degrabă îl inspiri să facă de bunăvoie o anumită alegere. Îi lași dreptul de a opta.

Această diferență esențială a fost evidențiată la alegerile prezidențiale din 2016, când câțiva actori străini au folosit abuziv rețelele de socializare pentru a influența incorect cursa electorală. Trolli ruși au răspândit informații false și au profitat de prejudecățile noastre inconștiente pentru a obține rezultatul dorit. Cu alte cuvinte, ne-au manipulat.

Prin contrast, când candidații utilizează rețelele de socializare pentru a evidenția anumite fapte, își arată o fațetă a personalității lor, spun o anumită poveste despre viitorul țării sau cheamă votanții să acționeze corect, dar nu

trișează. Joacă după reguli. Se întâmplă asta pentru că persuadează, nu manipulează. Poate că nu ești de acord cu ei, dar ai această opțiune. Iar această opțiune face toată diferența.

Când cineva ne inspiră să ne comportăm conform celor mai rele înclinații pe care le avem — senzația de teamă, de ură, de răutate — este și aceasta o formă de persuadare, chiar una foarte puternică. Este posibil și să utilizezi tehnici de persuadare pentru a convinge oamenii să lupte cu bună știință în războaie nedrepte sau să-și cheltuie banii în moduri nepotrivite. Persuasiunea poate fi folosită atât în scopuri bune, cât și în scopuri rele.

De ce contează persuasiunea

Nu putem uita că una dintre cele mai mari realizări din istoria umană a fost concretizată grație unor gesturi de persuadare. Abraham Lincoln și Rosa Parks erau maeștri în persuadare și și-au utilizat abilitățile pentru a combate erori morale evidente. Dacă ar fi așteptat ca oamenii să-și schimbe singuri opiniile, instituții precum sclavia și segregarea ar fi rămas active mult mai multă vreme. Iar sursa influenței celor doi a fost chiar propriul caracter.

Unul dintre scopurile acestei cărți este de a aduce ideea de persuasiune în secolul XXI, prin explorarea unei abordări care își trage seva nu din negativism și divizare, ci din cele mai pozitive și mai de apreciat aspecte ale caracterelor noastre. În cazul cel mai bun, persuasiunea este cel mai pozitiv, productiv și etic mijloc de a schimba mentalitatea oamenilor. Respectă din plin ideea că suntem indivizi liberi și egali, îndreptățiți să luăm propriile decizii, pe baza propriilor argumente.

De asemenea, este un instrument fundamental de rezolvare a celor mai provocatoare probleme cu care ne confruntăm în prezent. Am convingerea intimă că persuasiunea rămâne singura resursă pe care o avem pentru a depăși actualele momente de luptă socială, polarizare politică, dezacord toxic și tribalism.

Și totuși, cele mai multe dintre subiectele noastre de discuții la nivel național nu țintesc persuasiunea. Fie că este vorba despre editorialele de opinie sau de sporovăiala din rețelele de socializare, principalele noastre moduri de comunicare servesc doar la reafirmarea opiniilor existente și la etichetarea celor care nu sunt de acord cu noi ca fiind inferiori, înapoiați sau chiar malefici. Dezbaterile publice de la noi au devenit bătălii de genul învingătorul ia totul. Aceste tendințe sociale ne-au întors pe unii împotriva altora și au adus instituțiile noastre de nivel național în pragul colapsului.

Această situație pur și simplu nu este sustenabilă, mai ales într-o țară atât de diversă și de individualistă precum a noastră. Dacă vrem să trăim împreună, trebuie să avem capacitatea de a aduce oamenii spre felul nostru de a vedea lucrurile, dar nu cu forța, făcându-i de rușine sau prin cenzură, ci prin convingere. Prin persuadare.

Caracterul revine la modă

Există un motiv de optimism, pentru că momentul actual a adus în prim-plan importanța caracterului. O serie de mișcări sociale din jurul unor probleme precum rasa, egalitatea de gen și incluziunea au început să nască așteptări cu privire la modul în care ne comportăm în viața noastră privată și publică. Tendințe personale, care cândva erau ignorate sau cel puțin tolerate — comentarii înjositoare la locul de muncă, rasism, amenințări și sexism — sunt clasificate acum ca fiind inacceptabile.

În același timp, practicile lipsite de etică din afaceri primesc acum atenția pe care o meritau de mult. Vechile modalități de a acționa sunt pedepsite — fie că este vorba despre tehnici de producție care sunt agresive cu mediul, despre exploatarea muncitorilor sau despre folosirea improprie și fără atenție a datelor clienților. Produsul finit sau capătul de linie nu mai reprezintă singurul lucru care contează în lumea afacerilor. Valorile care motivează o companie și modul în care activează aceasta — caracterul ei, cu alte cuvinte — este acum o componentă necesară pentru succesul pe termen lung.

Ca urmare a acestui schimb cultural modern, influența este mai legată decât a fost vreodată de caracterul cuiva. Nu mai este suficient să promovezi bunele intenții doar prin cuvinte. Trebuie să transpui aceste intenții în viața de zi cu zi: modul în care îi tratezi pe cei din jurul tău, în care interacționezi cu cei din comunitate sau cu cei care îți sunt colegi și modul în care acorzi respect celor care au culturi, experiențe sau tradiții diferite. Noile noastre norme încep să prindă formă. Încă mai sunt multe lucruri de făcut.

Cerințele de azi ale persuasiunii emoționale

Luate împreună, forțele care formează cultura noastră de acum au făcut cu atât mai necesar argumentul persuasiunii emoționale. Toți trebuie să fim persuadatori mai emoționali. Iar calea pentru o persuadare eficientă pornește de la lucrul cu propriul caracter. Dacă vrei să câștigi influență, trebuie să devii genul de persoană cu care oamenii vor să fie de acord în mod firesc — o persoană originală, generoasă, empatică, autentică. Dacă urmezi aceste practici, te ajută să îți formezi obiceiuri:

OBICEIUL 1: Să fii așa cum ești face ca celor din jur să le fie greu să te considere prefăcut sau manipulant, dar le permite să te considere un individ autentic.

OBICEIUL 2: Puterea de a povesti te va ajuta să reformulezi problemele contencioase și să-ți oferi punctul de vedere într-un mod care este adecvat nivelului uman.

OBICEIUL 3: Să nu încerci să închei de fiecare dată un contract și să eviți „vânzările agresive“ te vor ajuta să demonstrezi că îți pasă și despre alte lucruri în afară de câștigul imediat.

OBICEIUL 4: Oferă-te prin încercarea de a dărui ceva la fiecare interacțiune. Vei obține terenul pentru cooperare.

OBICEIUL 5: Atragerea pozitivității contrabalansează emoțiile negative care ne separă.

OBICEIUL 6: Chiar și puțin respect poate neutraliza gândirea toxică de tipul „noi contra ei“ din partea publicului tău.

OBICEIUL 7: Nu este vorba despre mine, ci despre noi, este abilitatea de a vedea lucrurile din perspectiva altora. Să empatizezi cu adevărat cu punctul de vedere al altcuiva îți va permite să-ți cunoști publicul în termenii acestuia și să-l ghidezi spre un nou punct de vedere.

OBICEIUL 8: Colaborarea îi va face pe alții să te vadă ca pe un membru al echipei lor, făcându-i mult mai predispuși să fie de partea ta, în prezent sau în viitor.

OBICEIUL 9: Găsirea terenului comun presupune predispoziția de a vedea oamenii ca fiind, în principiu, similari cu tine. Asta va combate tendințele tribale din propria gândire și te va ajuta să-i convingi și pe alții să procedeze la fel.

OBICEIUL 10: Vânarea abilităților aduce un înalt nivel de competență în tot ceea ce faci, transformându-te într-o autoritate autentică, cu o influență reală.

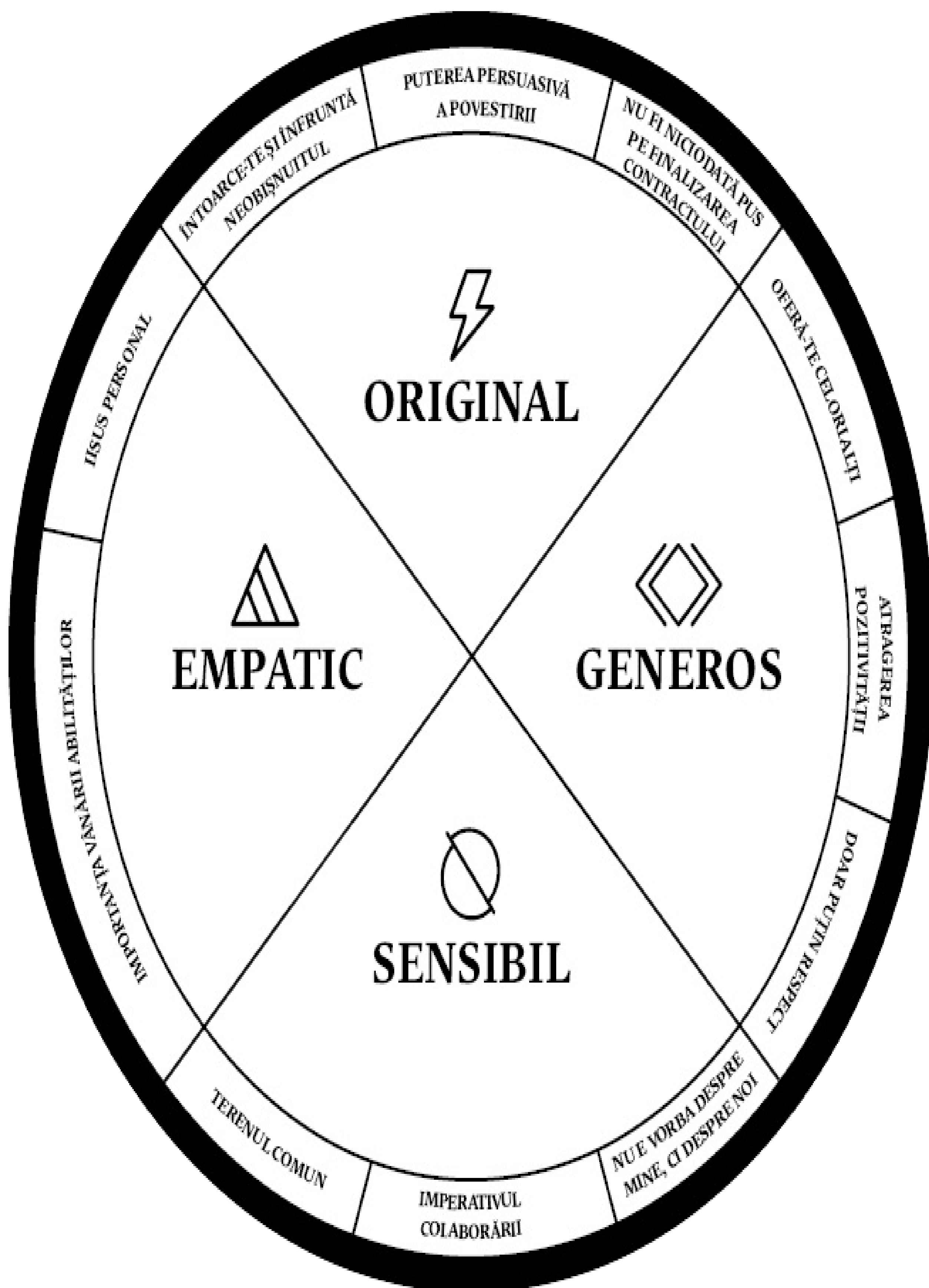
OBICEIUL 11: Să fii un model demn de urmat îi va ajuta pe alții să-și depășească propriile limitări și să se alăture scopurilor tale pozitive.

Este esențial de menționat că aceste practici nu pot fi adoptate la un nivel superficial. Pentru a funcționa ca surse de persuasiune, acestea trebuie înglobate atât de profund în stilul de viață, încât să devină naturale, să nu necesite efort și să fie instinctive. Trebuie să-ți izvorască din suflet.

Cele patru mari principii și cele 11 obiceiuri te vor face o persoană mai pozitivă și mai fericită, cu mai multe experiențe împlinite. Aceste trăsături te vor face și mai influent într-o gamă largă de împrejurări — fie personale, fie profesionale.

Poate că întărirea caracterului nu este drumul cel mai scurt spre influență, dar este cel mai eficient.

Dacă poți sesiza importanța faptului de a fi o persoană mai autentică, mai generoasă, mai empatică și mai sufletistă, atunci consideră-te persuadat.



PUTEREA PERSUASIVĂ A POVESTIRII
NU FI NICIODATĂ PUS PE FINALIZAREA CONTRACTULUI
OFERĂ-TE CELORLALȚI
ATRAGEREA POZITIVITĂȚII
DOAR PUȚIN RESPECT
NU E VORBA DESPRE MINE, CI DESPRE NOI
IMPERATIVUL COLABORĂRII
TERENUL COMUN
IMPORTANȚA VÂNĂRII ABILITĂȚILOR
IISUS PERSONAL
ÎNTOARCE-TE ȘI ÎNFRUNTĂ NEOBIȘNUITUL
ORIGINAL
EMPATIC
GENEROS
SENSIBIL

Mulțumiri

Arta emoțională a persuasiunii a fost realizată pe baza poveștilor personale, a modelelor de viață, a evenimentelor și a cercetării profunde. Le sunt recunoscător prietenilor, familiei și colegilor care m-au ajutat să duc la bun sfârșit acest proiect.

Echipa din spatele acestei cărți: Robert, Gretchen, Stephen și Julia. Și echipa redacțională: Random House/Currency și editorul meu, Roger.

Aș vrea să amintesc răbdarea și sfaturile istețe primite de la Karen și de la cei doi băieți ai noștri, Cole și Jett. Remarcile părinților mei, Chuck și Sandy, și ale surorii mele, Stacey. Și aș dori să mulțumesc întregii familii de la serviciu, de la Mekanism, și partenerilor mei din primii 13 ani, Tommy, Ian și Pete. Și sfaturilor oferite de Mike, Tom și Brendan, precum și datelor de marketing de la Meagan și Emma, și sprijinului de la Nina.

Vreau să le mulțumesc lui Tim Ferriss și Ryan Holiday pentru inspirația continuă generată de activitatea lor.

Note

Punctul de pornire

1. „Public Trust in Government: 1958–2017“, Pew Research Center, 14 decembrie 2017; Art Swift, „Democrats’ Confidence in Mass Media Rises Sharply from 2016“, Gallup, 21 septembrie 2017.

2. Casey Newton, „America Doesn’t Trust Facebook“, The Verge, 27 octombrie 2017.

3. Natalie Jackson și Grace Sparks, „A Poll Finds Most Americans Don’t Trust Public Opinion Polls“, Huffington Post, 31 martie 2017.

4. Frank Newport, „Congress Retains Low Honesty Rating“, Gallup, 3 decembrie 2012.

Capitolul 1

1. Rob Sheffield, „Thanks, Starman: Why David Bowie Was the Greatest Rock Star Ever“, Rolling Stone, 11 ianuarie 2016.

2. https://www.nytimes.com/2018/08/29/obituaries/lindsay-kemp-dead.html; https://www.theguardian.com/music/2016/jan/11/david-bowie-death-

worldwide-tributes-death-work-of-art.

3. Christopher Mcquade, „«I Loathed It»: What David Bowie Learned from His Brief Spell in Adland“, The Drum, 11 ianuarie 2016.

4. Angela Natividad, „Alligator, Space Invader: The Many Faces of David Bowie in Advertising“, Adweek, 11 ianuarie 2016.

5. Aristotle, Rhetoric, trad. W. Rhys Roberts, I.2.

6. Leanne ten Brinke, Dayna Stimson și Dana R. Carney, „Some Evidence for Unconscious Lie Detection“, Psychological Science 25, nr. 5 (2014).

7. ten Brinke, Stimson și Carney, „Some Evidence“.

8. Pamela Tom, „The Unconscious Mind Can Detect a Liar — Even When the Conscious Mind Fails“, comunicat de presă, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 27 martie 2014.

9. Paul C. Price și Eric R. Stone, „Intuitive Evaluation of Likelihood Judgment Producers: Evidence for a Confidence Heuristic“, Journal of Behavioral Decision Making 17, nr. 1 (2004): 39–57.

10. Lawrence Hosman, „Powerful and Powerless Speech Styles and Their Relationship to Perceived Dominance and Control“, în The Exercise of Power in Communication: Devices, Reception and Reaction, editată de Rainer Schulze și Hanna Pishwa, 221- 232, Palgrave Macmillan, New York, 2015.

11. https://video.foxnews.com/v/5309865225001/#sp-show-clips.

12. Ezequias Rocha, „Sean McCabe“, Medium, 8 martie 2013.

Capitolul 2

1. Yuval Noah Harari, „Power and Imagination“, http://www.ynharari.com/topic/power-and-imagination.

2. Daniel Smith et al., „Cooperation and the Evolution of Hunter-Gatherer Storytelling“, Nature Communications 8 (2017): 1853.

3. Donald T. Phillips, Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times, Warner Books, New York, 1992, 155.

4. Donald T. Phillips, Lincoln Stories for Leaders: Influencing Others Through Storytelling, Summit, Arlington TX, 1997.

5. Doris Kearns Goodwin, Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln, Simon and Schuster, New Yrok, 2006, 713.

6. „Kiss — America’s #1 Gold Record Award Winning Group of All Time“, comunicat de presă, Recording Industry Association of America, 15 septembrie 2015.

7. Mikey Baird, „Top 10 Krazy Kiss Merchandise“, Hit the Floor Magazine, 14 mai 2014; Kiss: http:// www.kissarmywarehouse.com/action_figures_and_toys/; cuțite personalizate: https://www.budk.com/KISS-Black-Folding-Knife-in-Collectible-Tin-14990; balsam de buze: http://www.kissarmywarehouse.com/the-spaceman-blister-pack-lip-balm/; cecuri bancare: https://www.bradfordexchangechecks.com/products/1801119001-KISSand153-Personal-Check-Designs.html.

8. Keith Caulfield, „15 Surprising Artists Without a No. 1 Album“, Billboard, 11 august 2014.

9. Melanie C. Green și Timothy C. Brock, „The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives“, Journal of Personality and Social Psychology 79, no. 5 (2000): 701- 721.

10. Jennifer Aaker, „How to Use Stories to Win Over Others“ (video), Lean In, https://leanin.org/education/harnessing-the-power-of-stories; Cody C. Delistraty, „The Psychological Comforts of Storytelling“, The Atlantic, 2 noiembrie 2014.

11. Gus Cooney, Daniel T. Gilbert și Timothy D. Wilson, „The Novelty Penalty: Why Do People Like Talking About New Experiences but Hearing About Old Ones?“, Psychological Science 28, nr. 3 (2017): 380–394.

12. Cooney, Gilbert și Wilson, „The Novelty Penalty“.

13. Cooney, Gilbert și Wilson, „The Novelty Penalty“.

14. Jonathan Haidt, The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion, Vintage, New York, 2013, 328.

Capitolul 3

1. Tom Peters, „The Brand Called You“, Fast Company, 31 august 1997.

2. „Maximizing Your Personal Brand“, curs MKSB1-CE8500, School of Professional Studies, New York University; rezultatele unui studiu despre „personal branding“ la Coursera, https://www.coursera.org/courses?languages=en&query=personal%20 branding.

3. Stacey Ross Cohen, „Personal Branding: A Must for the College-Bound, CEO and Everyone in Between“, Huffington Post, actualizat pe 6 decembrie 2017.

4. https://www.meaningful-brands.com/en.

5. Sivan Portal, Russell Abratt și Michael Bendixen, „Building a Human Brand: Brand Anthropomorphism Unravelled“, Business Horizons 61, nr. 3

(2018): 367–374.

6. „«I Am a Brand», Pathetic Man Says“, The Onion, 29 noiembrie 2012.

7. Tristan Cooper, „McDonald’s Let the Internet Create Their Own Burgers and Guess What Happened“, Dorkly, 20 iulie 2016.

8. Connor Simpson, „The Internet Wants to Send Pitbull to an Alaskan Walmart“, Atlantic, 30 iunie 2012; Sophie Schillaci, „Pitbull «Exiled» to Alaska, Poses with Stuffed Bear at Walmart“, Hollywood Reporter, 30 iulie 2012.

9. Todd Wasserman, „Congrats, Internet: Pitbull Is Going to Alaska“, Mashable, 17 iulie 2012.

10. „Global Trust in Advertising: Winning Strategies for an Evolving Media Landscape“, Nielsen, septembrie 2015.

11. Joshua David Stein, „The Unfamous Man Who Made Everything Famous“, GQ, 5 octombrie, 2016.

12. „How a Punch in the Face Sparked Shep Gordon’s Incredible Hollywood Career“, CBS News, 12 noiembrie 2016.

13. Melissa Gomez, „They Bought a Ghost Town for $1.4 Million. Now They Want to Revive It“, New York Times, 18 iulie 2018.

14. Elaine Walster and Leon Festinger, „The Effectiveness of «Overheard» Persuasive Communications“, Journal of Abnormal and Social Psychology 65, nr. 6 (1962): 395–402.

15. Brendan Gahan, „Limbic Resonance — The Science Behind the Success of YouTubers“, 2 decembrie 2014, http://brendangahan.com/limbic-resonance-science-behind-success-youtubers.

16. Rip Empson, „Twitter Buys TweetDeck for $40 Million“, TechCrunch, May 23, 2011; Jason Kincaid, „Twitter Acquires Tweetie“, TechCrunch, 9 aprilie 2010.

17. „How to Make Ads That Even Savvy Customers Trust“, Kellogg Insight, Kellogg School of Management, Northwestern University, 13 aprilie 2017.

Capitolul 4

1. Robert B. Cialdini, Influence: Science and Practice, Pearson, Boston, 2009, 13.

2. „Principles of Persuasion“ (video), https://www.influenceatwork.com/principles-of-persuasion.

3. Christian Smith, „What Makes Us Generous?“, comunicat de presă, University of Notre Dame, 27 mai 2014.

4. Acts 20:35.

5. Richard Alan Krieger, ed., Civilization’s Quotations: Life’s Ideal, Algora, New York, 2007.

6. Jordan Michael Smith, „Want to Be Happy? Stop Being So Cheap!“, New Republic, 21 septembrie 2014; Elizabeth W. Dunn, Lara B. Aknin și Michael I. Norton, „Prosocial Spending and Happiness: Using Money to Benefit Others Pays Off“, Current Directions in Psychological Science 23, nr. 1 (2014): 41–47; Ashley V. Whillans, Elizabeth W. Dunn, Gillian M. Sandstrom, Sally S. Dickerson și Ken M. Madden, „Is Spending Money on Others Good for Your Heart?“, Health Psychology 35, nr. 6 (2016): 574–583; Elizabeth Renter, „What Generosity Does to Your Brain and Life Expectancy“, US News and World Report, 1 mai 2015.

7. Andrew W. Delton, Max M. Krasnow, Leda Cosmides și John Tooby, „Evolution of Direct Reciprocity Under Uncertainty Can Explain Human Generosity in One-Shot Encounters“, PNAS 108, nr. 32 (2011): 13335–13340.

8. Geoffrey Forden, „False Alarms in the Nuclear Age“, PBS, 6 noiembrie 2001; David Wright, „A Nuclear False Alarm That Looked Like the Real Thing,“ Union of Concerned Scientists, 9 noiembrie 2015.

9. Christian B. Miller, „True Generosity Involves More than Just Giving“, Aeon, 4 mai 2018.

Capitolul 5

1. Robert Mann, „How the «Daisy» Ad Changed Everything About Political Advertising,“ Smithsonian Magazine, 13 aprilie 2016.

2. Daniel J. O’Keefe și Jakob D. Jensen, „Do Loss-Framed Persuasive Messages Engender Greater Message Processing than Do Gain-Framed Messages? A Meta-Analytic Review“, Communication Studies 59, nr. 1 (2008): 51–67.

3. Stanley Schachter și Jerome E. Singer, „Cognitive, Social, and Physiological Determinants of Emotional State,“ Psychological Review 69, nr. 5 (1962): 379–399.

4. John B. Judis, „Nobody Likes Mitt“, New Republic, 13 septembrie 2012.

5. Lynda Mae, Donal E. Carlston și John J. Skowronski, „Spontaneous Trait Transference to Familiar Communications: Is a Little Knowledge a Dangerous Thing?“, Journal of Personality and Social Psychology 77, nr. 2 (1999): 233–246.

6. Alison Wood Brooks, „Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement,“ Journal of Experimental Psychology 143, nr. 3 (2014): 1144–1158.

Capitolul 6

1. Christine Porath, „Half of Employees Don't Feel Respected by Their Bosses“, Harvard Business Review, 19 noiembrie 2014.

2. „The Rescue of Deputy Moon: Hero Inmates Save Lone Guard as He's Choked by Prisoner in Violent Attack“, Daily Mail, 6 noiembrie 2009.

3. „Inmates Recount How They Saved Deputy from Attack,“ Tampa Bay Tribune, 5 noiembrie 2009.

4. Citat din Edward Alexander Westermarck, Christianity and Morals (Routledge, New York, 2013).

5. „The Sentences of Sextus“, trad. Frederik Wisse, Nag Hammadi Library, Gnostic Society Library, http://www.gnosis.org/naghamm/sent.html.

6. Citat din Westermarck, Christianity and Morals, 71.

7. Leviticul 19:18.

8. E.M. Bowden, comp., The Essence of Buddhism, Haldeman-Julius, Girard, KS,1922.

9. Gurcharan Das, „Draupadi's Question: Lessons for Public and Corporate Governance“, în Textuality and Inter-Textuality in the Mahabharata, editat Pradeep Trikha, Sarup and Sons, New Delhi, 2006, 121.

10. Jeffrey Wattles, The Golden Rule, Oxford University Press, New York: 1996, 192.

11. Porath, „Half of Employees Don't Feel Respected by Their Bosses“.

12. William Safire, „On Language: The Elision Fields“, New York Times Magazine, 13 august 1989.

13. Mariek Vanden Abeele, Marjolijn Antheunis, and Alexander Schouten, „The Effect of Mobile Messaging During a Conversation on Impression Formation and Interaction Quality“, Computers in Human Behavior 62 (2016): 562–569.

14. Varoth Chotpitayasunondh și Karen M. Douglas, „The Effects of «Phubbing» on Social Interaction“, Journal of Applied Social Psychology (online), 24 ianuarie 2018, DOI: 10.1111/jasp.12506.

15. Suzanne Wu, „Was It Smart to Use Your Phone at That Meeting?,“ comunicat de presă, University of Southern California, 24 octombrie 2013.

16. Andrea Park, „Disney Drops Director James Gunn from «Guardians of the Galaxy» over Offensive Tweets“, CBS News, 20 iulie 2018.

17. Alison Mitchell, „Impeachment: The Overview — Clinton Impeached; He Faces a Senate Trial, 2d in History; Vows to Do Job till Term’s «Last Hour»“, New York Times, 20 decembrie 1998.

18. „Anthony Weiner Scandal: A Timeline“, CNN, actualizat pe 30 august 2016.

Capitolul 7

1. Shanto Iyengar, Gaurav Sood și Yphtach Lelkes, „Affect, Not Ideology: A Social Identity Perspective on Polarization“, Public Opinion Quarterly 76, nr. 3 (2012): 405–431.

2. Lynn Vavreck, „A Measure of Identity: Are You Married to Your Party?“, New York Times, 31 ianuarie 2017.

3. „Trayvon Martin Shooting Fast Facts“, CNN, actualizat pe 5 iunie 2013.

4. Amy Davidson Sorkin, „If I Had a Son, He’d Look Like Trayvon“, New Yorker, 23 martie 2012.

5. Sorkin, „If I Had a Son“.

6. Bill Demain, „Ten Days in a Madhouse: The Woman Who Got Herself Committed,“ Mental Floss, 2 mai 2011.

7. „Empathy Is Key to Political Persuasion, Shows New Research“, comunicat de presă, Rotman School of Management, University of Toronto, 11 noiembrie 2015.

8. „Empathy Is Key to Political Persuasion“.

9. „Empathy Is Key to Political Persuasion“.

10. Cal Fussman, „5 Tips to Develop Your Own Big Questions“, https://convertkit.s3.amazonaws.com/landing_pages/incentives/000/361/656/c1533062919.

11. Richard Feldman, „Charity, Principle Of“, Routledge Encyclopedia of Philosophy (online).

Capitolul 8

1. Henri Tajfel, „Social Psychology of Intergroup Relations“, Annual Review of Psychology 33 (1982): 23.

2. James H. Stark și Douglas N. Frenkel, „Changing Minds: The Work of Mediators and Empirical Studies of Persuasion“, Ohio State Journal on Dispute Resolution 28 (2013): 263–356.

3. E. Aronson, „The Power of Self- Persuasion“, American Psychologist 54, nr. 11 (1999): 875884.

4. https://psycnet.apa.org/record/1970- 10278- 001.

5. Pew Research Center, „Changing Attitudes on Gay Marriage“, 26 iunie 2017.

6. „In-Depth Topics A to Z: Marriage“, Gallup, https://news.gallup.com/poll/117328/marriage.aspx.

7. Adam Liptak, „Supreme Court Ruling Makes Same-Sex Marriage a Right Nationwide,“ New York Times, 27 iunie 2015.

8. Alex Tribou și Keith Collins, „This Is How Fast America Changes Its Mind“, Bloomberg, actualizat pe 26 iunie 2015.

9. Pew Research Center, „Where the Public Stands on Religious Liberty vs. Nondiscrimination“, 28 septembrie 2016.

10. Daniel Cox și Harmeet Kamboj, „How Social Contact with LGBT People Impacts Attitudes on Policy“, Public Religion Research Institute, 7 iunie 2017.

11. Joe Otterson, „TV Ratings: Super Bowl LII Slips 7% from 2017 to 103.4 Million Viewers“, Variety, 5 februarie 2018.

12. Bradley Johnson, „Big Game Punting: Super Bowl Scores $5.4 Billion in Ad Spending over 52 Years,“ Ad Age, 11 ianuarie 2018.

13. Tanza Loudenback, „Middle-Class Americans Made More Money Last Year than Ever Before“, Business Insider, 12 septembrie 2017.

14. Ben Franklin, The Autobiography of Ben Franklin, ed. Frank Woodward Pine (New York: Henry Holt, 1916), Capitolul X.

15. Yu Niiya, „Does a Favor Request Increase Liking Toward the Requester?“, Journal of Social Psychology 156, nr. 2 (2016): 211–221.

16. Shana Lebowitz, „A Psychologist Says a Small Tweak to the Questions You Ask Your Boss Can Make Them Think Better of You,“ Business Insider, 15 septembrie 2016.

17. Wendy Liu și David Gal, „Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers’ Propensity to Transact with an Organization“, Journal of Consumer Research 38, nr. 2 (2010): 242.

18. „All the Great Mad Men Era Volkswagen Ads“, BuzzFeed, 1 septembrie 2013.

Capitolul 9

1. National Human Genome Research Institute, „Frequently Asked Questions About Genetic and Genomic Science“, https://www.genome.gov/19016904/faq-about-genetic-and-genomic-science.

2. Sha Be Allah, „Today in Hip Hop History: Kool Herc’s Party at 1520 Sedgwick Avenue 45 Years Ago Marks the Foundation of the Culture Known as Hip Hop“, The Source, 11 august 2018.

3. Amos Barshad, „Rude Boys“, New York Magazine, 24 aprilie 2011.

4. Sha Be Allah, „Today in Hip-Hop History: Run-DMC Drops «Walk This Way» Featuring Aerosmith 31 Years Ago“, The Source, 4 iulie 2017.

5. Samir Meghelli, „Hip-Hop à la Française“, New York Times, actualizat pe 15 octombrie 2013; Johann Voigt, „From Russia with Flow: How Rap Became Russia’s Most Important Genre“, Noisey, 22 martie 2018; Victoria Namkung, „Seoul’s Bumping B-Boy Scene“, New York Times, 16 decembrie 2017; P. Khalil Saucier and Kumarini Silva, „Keeping It Real in the Global South: Hip-Hop Comes to Sri Lanka“, Critical Sociology 40, nr. 2

(2014): 295–300.

6. Jay-Z, Decoded, Spiegel & Grau, New York, 2010.

7. Nick Joyce și Jake Harwood, „Context and Identification in Persuasive Mass Communication“, Journal of Media Psychology 26, nr. 1 (2014): 50–57.

8. Naina Bajekal, „Silent Night: The Story of the World War I Christmas Truce of 1914“, Time, 24 decembrie 2014.

9. David Brown, „Remembering a Victory for Human Kindness“, Washington Post, 25 decembrie 2004.

10. Nadège Mougel, „World War I Casualties“, trad. Julie Gratz, Centre Européen Robert Schuman, 2011.

11. Peter Kaufman, „The Similarities Project“, Everyday Sociology Blog, 5 decembrie 2011, http://www.everydaysociologyblog.com/2011/12/the-similarities-project.html.

12. Kaufman, „The Similarities Project“.

13. Kaufman, „The Similarities Project“.

14. Dan Primack, „Unilever Buys Dollar Shave Club for $1 Billion“, Fortune, 19 iulie 2016.

Capitolul 10

1. Anita Elberse și Jeroen Verleun, „The Economic Value of Celebrity Endorsements“, Journal of Advertising Research, iunie 2012, 149–165.

2. Kenneth T. Walsh, „Tom Hanks Is Most Trusted American, Obama Far Behind“, US News and World Report, 9 mai 2013.

3. Tim Ferriss, „How to Breakdance 101: Unleash Your Inner B-Boy“, 25 octombrie 2009, https://tim.blog/2009/10/25/how-to-breakdance-101; Tim Ferriss, „How to Lose 30 Pounds in 24 Hours: The Definitive Guide to Cutting Weight“, 18 ianuarie 2008, https://tim.blog/tag/dehydration.

4. „Hack“, Techopedia, https://www.techopedia.com/definition/27859/hack-development.

5. Nat Eliason, „No More «Struggle Porn»“, Medium, 18 octombrie 2018.

6. „Company Info“, Patagonia, https://www.patagonia.com/company-info.html.

7. Jon Porter, „The New MacBook Air and Mac Mini Are Made of 100 Percent Recycled Aluminum“, The Verge, 30 octombrie 2018; Nick Statt, „Apple Says It’s Now Powered by 100 Percent Renewable Energy Worldwide“, The Verge, 9 aprilie 2018.

8. Walmart, „2018 Global Responsibility Report“.

9. K. Anders Ericsson, Michael J. Prietula și Edward T. Cokely, „The Making of an Expert“, Harvard Business Review, iulie-august 2007.

10. Mike Berardino, „Mike Tyson Explains One of His Most Famous Quotes“, Sun-Sentinel, 9 noiembrie 2012.

Capitolul 11

1. Andrew Wolfson, „Muhammad Ali Lost Everything in Opposing the Vietnam War. But in 1968, He Triumphed“, USA Today, 19 februarie 2018.

2. Jim Weeks, „How Muhammad Ali Stunned the World at the Rumble in the Jungle“, Vice Sports, 29 iunie 2017.

3. Stephanie Merry, „Her Shocking Murder Became the Stuff of Legend. But Everyone Got the Story Wrong“, Washington Post, 29 iunie 2016.

4. John M. Darley și Bibb Latané, „Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility“, Journal of Personality and Social Psychology 8 (1968): 377–383.

5. Darley and Latané, „Bystander Intervention in Emergencies.“

6. Jennifer M. Wood, „15 Inspiring Quotes from Rosa Parks“, Mental Floss, 4 februarie 2018.

7. „63 Years Ago, Rosa Parks Stood Up for Civil Rights by Sitting Down“, CNN, 1 decembrie 2018.

8. U.S. Green Building Council, „Up-to-Date, Official Statistics About USGBC Programs“, octombrie 2017, https://www.usgbc.org/articles/usgbc-statistics.

9. U.S. Green Building Council, „Benefits of Green Building“, https://www.usgbc.org/articles/green-building-facts.

10. U.S. Green Building Council, „Benefits of Green Building“.

11. Mairi Beautyman, „Write Your Own Eulogy, Says Father of LEED David Gottfried to a Crowd in Las Vegas“, TreeHugger, 17 iunie 2008.

12. Better Make Room, https://www.bettermakeroom.org; Stand Stronger, https://committocitizenship.org; The United State of Women, https://www.theunitedstateofwomen.org.

13. „About Dr. King Overview“, The King Center, http://www.thekingcenter.org/about-dr-king; Emily Wax, „Martin Luther King’s Nonviolent Civil Rights Efforts Still Inspire Across Globe“, Washington Post, 27 iulie 2011.

14. „About StreetVet“, https://www.streetvet.co.uk/about.

15. „About T|H Models“, http://www.tihmodels.com/about.

16. Penelope Lockwood și Ziva Kunda, „Superstars and Me: Predicting the Impact of Role Models on the Self“, Journal of Personality and Social Psychology 73, nr. 1 (1997): 91–103.